

تشخيص ممارسات التسويق الداخلي وتحديد الانحرافات وسبل معالجتها بالمؤسسات الخدمية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

Diagnosing internal marketing practices and identifying deviations and ways to address them in service organizations
(the case of Algeria Telecom Corporation in El Oued)

عباسي بوبكر*

مخبر الاقتصاد السياسي بين التنمية الاقتصادية والتحديات السياسية للدول العربية والافريقية، جامعة الوادي – الجزائر

boubakeur-abbassi@univ-eloued.dz

تاريخ النشر: 2023/06/07

تاريخ القبول للنشر: 2023/04/28

تاريخ الاستلام: 2023/02/11

ملخص:

تعالج هذه الدراسة واقع تبني وتطبيق ممارسات التسويق الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وتحديد الانحرافات (التسويق الداخلي العكسي) وسبل معالجتها من خلال أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب، التمكين التحفيز، الاتصال الداخلي وفرق العمل). وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع بيانات وآراء عينة من العاملين والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة.

ووفقا لنتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى ضعف تطبيق مفهوم التمكين، وضعف سياسات التحفيز ومنظومة الحوافز، مع مستوى مقبول لبعدي التدريب والاتصال الداخلي، ووجود ملحوظ لبعدي فرق العمل. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتمكين العاملين وتفويضهم الصلاحيات اللازمة لخدمة الزبائن والاستجابة السريعة لحاجاتهم، وتحفيز العاملين وتدريبهم لتقليص وإزالة آثار التسويق الداخلي العكسي.

الكلمات المفتاحية: تسويق داخلي، تسويق داخلي عكسي، مؤسسة خدمية، تمكين، زبون داخلي.

تصنيف JEL: M310.

Abstract:

This study deals with the reality of adopting and applying internal marketing practices at Algeria Telecom Corporation in El Oued, identifying deviations (reverse internal marketing) and ways to address them through internal marketing dimensions (training, empowerment, motivation, internal communication and work teams). The questionnaire was used to collect data and opinions of a sample of workers and officials in the Corporation under study.

According to the results of the field study, it was concluded that the concept of empowerment is weak, and the incentive policies and the incentive system are weak, with an acceptable level for the dimensions of training and internal communication, and a significant presence of the work teams dimension. The study recommended the need to pay more attention to empowering workers and delegating them the necessary powers to serve customers and respond quickly to their needs, motivating and training workers to reduce and eliminate the effects of reverse internal marketing.

Keywords: Internal marketing, reverse internal marketing, service Corporation, empowerment, internal customer.

Jel Classification Codes: M310.

* المؤلف المراسل.

تشخيص ممارسات التسويق الداخلي وتحديد الانحرافات وسبل معالجتها بالمؤسسات الخدمية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

1. مقدمة:

مع تطور المعرفة التسويقية وتوسع تطبيق مفاهيم التسويق في المؤسسات عموما والمؤسسات الخدمية على وجه الخصوص ظهر مفهوم التسويق الداخلي ليعبر عن أهمية المورد البشري والاستثمار فيه باعتباره جزءا مهما جدا في المزيج التسويقي الخدمي، وأن نجاح أي مؤسسة لا يتوقف فقط على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة، بل هو مرتبط بضمان قيام العاملين داخل المؤسسة بتحويل أفكار واستراتيجيات المؤسسة إلى واقع عملي. ويتطلب ذلك ضرورة إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المؤسسة بانتهاجها والحصول على تأييدهم لها، من خلال تطبيق وتبني مفهوم التسويق الداخلي. ويمكن أن تدخل المؤسسات عموما والمؤسسات الخدمية إذا ما أهملت تطبيق وتبني هذا المفهوم، في دوامة ما أصطلح عليه "التسويق الداخلي العكسي". الذي له آثار وخيمة على أداء العاملين في المؤسسة. وسيتم التطرق من خلال هذه الورقة البحثية للتأصيل النظري لمفهوم التسويق الداخلي، وتحليل أبعاد هذا المفهوم وممارساته، ومن ثم التطرق لماهية وحيثيات التسويق الداخلي العكسي (انحرافات التسويق الداخلي)، وفي الأخير اسقاط هذه المفاهيم النظرية على الواقع الميداني من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

وفقا لما تقدم، يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي وتفعيل أبعاده بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟.

ويمكن إبراز فرضية الدراسة التي تجيب مؤقتا على إشكالية الدراسة كالتالي: هناك تطبيق ضعيف لممارسات التسويق الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، ويمكن تطوير هذه الممارسات من خلال تفعيل أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي والعمل الفرقي).

وتكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا حيويا وهاما في الحقل التسويقي وهو التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية، من خلال تقييم مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وتبيان دور تفعيل أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي والعمل الفرقي) في تقليص وإزالة ممارسات التسويق الداخلي العكسي.

وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- التعرف على ممارسات التسويق الداخلي وتحديد أبعاده المتمثلة في (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي والعمل الفرقي)؛
- إبراز انحرافات التسويق الداخلي أو ما أصطلح عليه بـ "التسويق الداخلي العكسي"، وأثارها على العاملين والمؤسسة؛
- الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؛
- اقتراح حلول وتوصيات لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي تساعد في تحسين وتفعيل تطبيق ممارسات التسويق الداخلي فيها.

وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري والمفاهيمي للدراسة، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع وتفسير وتحليل متغيرات الدراسة والوقوف عليها، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة، ثم القيام بمعالجة نتائج الاستبيان ببرنامج (SPSS) وتحليل نتائجه والتعليق عليها.

2. التسويق الداخلي (النشأة، والمفهوم):

2.1. نشأة التسويق الداخلي:

إن أول ظهور لمفهوم التسويق الداخلي كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز اهتمامها على حاجات ورغبات العاملين وتحاول إشباعها، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن (قدور بن نافلة، 2013، صفحة 276). كما أن الاهتمام الأول بمفهوم التسويق الداخلي، كان من قبل Arbeit و Sasser في مقالتهما سنة 1976 التي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين. (العجاردة، 2005، صفحة 30) وتطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات، اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول، منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع، يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق، وبالتالي اختيار أفضل الأفراد، وبخاصة الذين يعملون في الخط الأمامي من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن)، وذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن (الجري، 2006، صفحة 38)

ومن هذا المنطلق، بدأت الكتابات التسويقية في العقود الأخيرة، تتطرق إلى لفظ التسويق الداخلي، للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المؤسسة، بأهمية أدائهم الفعال، ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. (الصحن، 2005، صفحة 42)

2.2. مفهوم التسويق الداخلي:

يمكن القول بأن التعريف الأم للتسويق الداخلي، هو ذلك التعريف الذي قدمه Gronroos (سنة 1981)، والذي أشار إلى التسويق الداخلي، على أنه: "بيع المؤسسة إلى الموظفين، والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع الزبائن، وفقا لمفهوم التوجه بالزبون". (الصغير، 2014، صفحة 412)

وقد عرف أيضا Gumessen التسويق الداخلي، على أنه: "جهود المؤسسات الخدمية، الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها، بتصوير كامل وفهم واضح للأهداف والمهام، التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والتقويم والمكافأة، وفقا لإنجاز الأهداف". (الصغير، 2014، صفحة 412)

أما Georg فقد عرف التسويق الداخلي، (سنة 1990)، على أنه: "الفلسفة الخاصة بكيفية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، من خلال رؤية تسويقية". (النجاء، 2008، صفحة 152)

كما حاول كل من Lewis و Vary (سنة 1999)، وضع تعريف محدد للتسويق الداخلي، حيث يرون أن التسويق الداخلي يمثل: "نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من الزبائن الداخليين والخارجيين، وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية" (الصغير، 2014، صفحة 413)

ويرى Kotler و Keller أن التسويق الداخلي هو: "وظيفة تهتم بالاختبار والتدريب والتحفيز الجيد لجميع العاملين في المنظمة، وخاصة أولئك الذين يرغبون بتقديم خدمات متميزة لزيائهم (بن علي إحسان، 2019، صفحة 300)".

وعرف Berry التسويق الداخلي بأنه: "تطبيق فلسفة وسياسة لتسويق على العاملين في المنظمة الذين يخدمون الزبائن، وبالتالي فإنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين سيعملون بأفضل ما لديهم لخدمة الزبائن". (أبوبكر، 2018، صفحة 13)

تشخيص ممارسات التسويق الداخلي وتحديد الانحرافات وسبل معالجتها بالمؤسسات الخدمية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

كما تم تعريف التسويق الداخلي على أنه: "مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة تتمثل في التدريب والمكافئة وبث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين". (درمان سليمان صادق، 2014، صفحة 236)

وهناك من عرف التسويق الداخلي بأنه "ذلك التسويق الذي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، بالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ألا وهو رضا الزبائن والذي بدوره يحقق الربحية". (حميد الطائي، 2013، صفحة 346)

ويمكن تلخيص النقاط الأساسية للتسويق الداخلي بما يلي: (العجارمة، 2005، الصفحات 311-312)

❖ التسويق الداخلي ليس أنشطة منفصلة، بل مرتبطة مع بعضها، ومع برامج خدمة الزبون، والاستراتيجيات والأعمال الكلية:

❖ يعد التسويق الداخلي هيكل تمهيدي للتسويق الخارجي، وتعد الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي؛
❖ هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة، وتقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمؤسسة الخدمية:

❖ يعمل التسويق الداخلي على التآكل البطيء للحاجز ما بين الأقسام والوظائف، وله دور مهم في المساعدة بإيجاد التوازن ما بين التسويق والعمليات؛

❖ يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا، عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة، وكذلك يلتزم به كافة العاملين، ويكون أسلوب التسيير المفتوح هو الأسلوب السائد.

وإجمالا، يمكن القول أن هذه التعاريف -رغم اختلافها- إلا أنها تشترك في فكرة مفادها أن التسويق الداخلي هو فلسفة تسييرية وتسويقية، هدفها بناء علاقات داخلية جيدة بين العاملين، وبين العاملين والإدارة، من خلال إشباع حاجات ورغبات العاملين، عن طريق التحفيز والتدريب والتشجيع والمكافأة، واعتبارهم زبائن داخليين حقيقيين لها. وهذا لتحقيق رضا العاملين والزبائن وتحسين جودة الخدمة.

3. أبعاد التسويق الداخلي:

من خلال أدبيات التسويق الداخلي يمكن حصر أبعاد التسويق الداخلي في (التمكين والتدريب والتحفيز والاتصالات الداخلية والعمل الفرقي)، وسيتم شرحها كالتالي:

1.3. التمكين:

اختلف المفكرون في تحديد تعريف موحد لتمكين العاملين، ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين ما يلي:
التمكين هو: "إعطاء العاملين السلطة اللازمة لتحقيق رغبات الزبون". (أفندي، 2003، الصفحات 10-15) وعرف Bris التمكين بأنه: "أسلوب إدارة من خلاله يشترك المدراء والعاملون في المنظمة للتأثير في عملية اتخاذ القرار بحيث لا تتحدد بالموقع الرسمي بقدر ما تتحدد بنظم التدريب والتحفيز والمشاركة في السلطة والثقافة التنظيمية". (سامي، 2018، صفحة

(61)

التمكين هو: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات". (أفندي، 2003، الصفحات 10-15).

التمكين هو: "تلك العملية التي يتم من خلالها مد العاملين بمسؤوليات أكبر من خلال تفويض الصلاحيات والتدريب والثقة والدعم العاطفي". (خوالد، 2018، صفحة 102)

التمكين هو: "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات، يبيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل: مجالات البيع وخدمة المشتريات والزبائن وغيرها". (أفندي، 2003، الصفحات 10-15)

ويعود اختلاف الكتاب حول تعريف التمكين، إلى الاختلاف حول نطاق السلطات والاختصاصات، التي يتم إسنادها إلى العاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية الإنتاجية. ومع كل هذا نلاحظ أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات الخاصة بالتمكين، فكلها تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في العمل على خدمة الزبون وإرضائه".

ومن فوائد تمكين العاملين مايلي: (زعر، صفحة 21)

- ❖ السرعة في استجابة العامل لحاجات الزبائن، والعمل على حل مشاكل الزبائن بسبب أن العاملين لديهم الصلاحية للتصرف في الوقت المناسب؛
- ❖ زيادة تفاعل العاملين مع الزبائن؛
- ❖ اتساع نظرة العاملين ونمو سلوكياتهم الابتكارية لتحسين الخدمة.

2.3 . التدريب:

تؤكد جل دراسات التسويق الداخلي على أهمية التدريب للعاملين "خاصة في الخط الأمامي" لأنهم يحتاجون إلى زيادة المعرفة والقدرة وكذا بهدف حل مشاكل الزبائن لضمان خدمات ذات جودة عالية.

يمكن ابراز أهم التعاريف الخاصة بالتدريب كالتالي:

التدريب هو: "جهود مخططة ومستمرة، تهدف إلى رفع كفاءة الفرد، عن طريق زيادة معارفه، وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بشكل ايجابي، حتى يتمكن من أداء عمله بكفاءة وفعالية، مما ينعكس على تحسين الأداء في المؤسسة". (درة، 2003، صفحة 103)

التدريب هو: " العملية التي تستهدف تعليم العاملين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم". (جودة عبد المحسن، 2007، صفحة 51)

التدريب هو: "ذلك النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل". (الكسواني، 2015، صفحة 55)

ومنه يمكن القول أن التدريب هو: "مجهود تسييري مخطط ومستمر، هدفه رفع كفاءة العاملين في أداءهم لأعمالهم، من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم، وصيانة وتطوير قابلياتهم بشكل مستمر للتكيف مع التغييرات الحالية والمستقبلية التي تمس وظائفهم، ومؤسستهم بشكل عام".

وترتكز الأهداف الرئيسية لعملية التدريب في التالي: (عجيلة، 2021، الصفحات 07-08)

تشخيص ممارسات التسويق الداخلي وتحديد الانحرافات وسبل معالجتها بالمؤسسات الخدمية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

- ❖ الزيادة في الإنتاج؛ وتشمل الكم والكيف في جودة الإنتاج من خلال تدريب العاملين في التحكم وإتقان العمل المنوط بهم؛
- ❖ الاقتصاد في النفقات: حيث يعمل التدريب على تمكين العاملين من حسن استعمالهم للألات طبقاً لأصولها، وحسن التعامل مع الأعمال الخطيرة مما يقلل من حوادث المهنية وتوقف العمل، وكذا مردودية التدريب تكون أكثر من النفقة عليه؛
- ❖ التقليل من دوران العمل: حيث تعمل البرامج التدريبية على تمكين العاملين من مهامهم مما يزيد من الرضا الوظيفي وينعكس على استقرار وثبات حياتهم المهنية وهذا يزيد في رغبتهم في الخدمة للمؤسسة؛
- ❖ تخفيض حوادث العمل: حوادث العمل هي نتيجة الخطأ في التعامل سواء مع المعدات والألات والحوادث الطارئة مما يستدع تدخل البرامج التدريبية في تدريب العاملين على التعامل مع هذه الظروف؛
- ❖ استمرار المؤسسة واستقرارها: مهارات العمال المتعددة وكفائهم في أداء مهامهم هي في الحقيقة أصل استثماري في المؤسسة يساعد على استقرارها.

3.3. التحفيز:

- إن تطبيق المؤسسة لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بموظفيها ومجازاتهم، وإذا ما رغبت المؤسسة بأن يكون فريق عملها موجهاً اتجاه خدمة الزبائن عليها أن تبذل قصارى جهدها لوضع نظام فعال للمكافآت، والإقرار بجهود عاملها ومعاملتهم كجزء من عائلة المؤسسة. (العلاق، 2009، صفحة 360)
- ويمكن إبراز مفهوم التحفيز من خلال التعاريف التالية:
- التحفيز هو: "قوة خارجية، تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني". (جودة، 2004، الصفحات 133-134)
- التحفيز هو: "العائد الذي يحصل عليه العامل نتيجة لتمييز أدائه". (ماهر، 2004، صفحة 235)
- التحفيز هو: "مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتمامهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم". (يوسف حجيم الطائي، 2015، صفحة 83)
- من خلال ما تقدم، يمكن القول أن التحفيز هو: "تنشيط وتحريك القدرات الداخلية للأفراد العاملين، لأداء أعمالهم بطريقة كفؤة وفعالة، من خلال عوامل خارجية مادية ومعنوية تهيئها الإدارة للعاملين، بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المؤسسة".

- للتحفيز أنواع كثيرة ومتنوعة، ومن أشهر هذه الأنواع: التحفيز المادي والتحفيز المعنوي. (مرعي، 2003، الصفحات 29-30)، وعند وضع نظام المكافآت يجب أخذ النقاط التالية في الاعتبار: (الضمور، 2004، صفحة 343)
- ❖ أن ينظر إلى الجوانب الإيجابية وإبرازها بدلاً من التركيز على الجوانب السلبية؛
 - ❖ منح المكافآت بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر؛
 - ❖ ضرورة اختيار الوقت المناسب لمنح المكافآت.

4.4. الاتصال الداخلي:

يمكن تجسيد أهم التعاريف الخاصة بالاتصال الداخلي، كالتالي:

- ❖ الاتصال هو: "عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل". (الوهاب، 2000، صفحة 186)

- ❖ الاتصال هو: "عملية مستمرة، تضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة وتنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر". (ماهر، 2000، صفحة 24)
 - ❖ الاتصال الداخلي هو "تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين". (فراح أسامة، 2021، صفحة 140)
 - ❖ كما يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه: "الاتصال الموجه نحو أفراد المؤسسة، وهو على العموم يهدف للإعلام ودفع وخلق والحفاظ على مناخ اجتماعي ملائم داخل المؤسسة". (الشايب، 2014-2015، صفحة 35)
 - وخلاصة القول أن الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال الموجه نحو أفراد المؤسسة، الذي يهدف إلى إعلام العاملين، والتواصل معهم، في جميع القضايا والمستجدات، وإيجاد وتنمية مناخ تنظيمي ملائم داخل المؤسسة. ويعتبر الاتصال الداخلي البنية التحتية لقيام التسويق الداخلي ونجاحه في تحقيق أهدافه.
- 5.3. فرق العمل:

فريق العمل هو: "مجموعة من الأفراد، يعملون على تحقيق أهداف الفريق كأولوية، من خلال التعاون، والتضامن، والتلاحم، والتواصل بكل حرية وصراحة ووضوح". (عوض، 2006، صفحة 135)

من خلال هذا التعريف، يمكن القول أن فرق العمل هي نوع خاص من جماعات العمل، وتتشكل هذه الفرق من أفراد ذوي كفاءات متماثلة، تعمل بشكل جماعي تضامني، هدفها حل المشاكل الجودة والتسيير، وفق تفكير نقدي، وحوار بناء وهادف.

وتتمثل فوائد فرق العمل في: (سنينة، 2013، الصفحات 25-26)

- ❖ التعاون: تزيد فرق العمل فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية والخروج بنتائج جيدة والاستغلال الجيد للمهارات وقدرات العاملين؛
 - ❖ نقل المعلومات: تعتمد فرق العمل على الاتصال المستخدم، فتصل المعلومات بيسر وسهولة، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل كفريق؛
 - ❖ الاستخدام الأمثل للموارد: حيث تستخدم الموارد بشكل صحيح بعيد عن الإسراف والهدر بها؛
 - ❖ اتخاذ القرارات الموضوعية: أي الابتعاد عن العشوائية والتخبط بالعمل.
4. التسويق الداخلي العكسي:

يمكن أن تدخل المؤسسات الخدمية، في دوامة ما أصطلح عليه "التسويق الداخلي العكسي". وقبل توضيح أهم آثار هذه الممارسة على أداء العاملين في المؤسسة، ينبغي أولاً التطرق إلى ماهية التسويق الداخلي العكسي ومسبباته، وسيتم التطرق في هذا الإطار للنقاط التالية:

1.4. مسببات التسويق الداخلي العكسي:

قبل التطرق لمسببات التسويق الداخلي العكسي، يمكن القول بأن التسويق الداخلي العكسي هو: "مجموعة من الإجراءات، والقرارات، والسلوكيات التسييرية، يتم تنفيذها بصورة واعية، أو غير واعية، وتكون سببا في إثارة أحاسيس الاحباط، وخيبة الأمل، وعدم الرضا لدى العاملين، والتي يمكنها أن تقود الى انخفاض إنتاجية العاملين والأداء المنظم له". (درمان سليمان صادق، 2014، صفحة 236)

تشخيص ممارسات التسويق الداخلي وتحديد الانحرافات وسبل معالجتها بالمؤسسات الخدمية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

ومن أهم مسببات التسويق العكسي الداخلي، عدم اهتمام المؤسسة بالعاملين بالشكل المطلوب، والذي قد يؤدي الى عدم رضاهم، وفقدانهم الثقة، والالتزام. وبالنتيجة يمكن القول أن التسويق الداخلي العكسي سيؤدي الى ضعف الأداء، وأن الضرر الذي قد ينتج عن ضعف أداء العاملين، يمكن أن يكون أكبر من الضرر الذي يحدثه الزبون (الضيف) نفسه وبصورة أكثر تعقيدا وتهديدا على المؤسسة، خاصة إذا قرر العامل الرحيل عن المؤسسة، أخذاً معه معرفته ومهاراته الى مؤسسة أخرى

وتتكون مسببات التسويق الداخلي العكسي من سبعة مكونات، هي (29): (درمان سليمان صادق، 2014، الصفحات

(240-239)

1.1.4. خرق العقد النفسي (السيكولوجي):

يعد العقد السيكولوجي مكونا حيويا، يميز العلاقة بين العاملين والمؤسسة، وتتمثل وظيفة هذا الأخير، في الربط بين سلوكيات العاملين وسلوك المؤسسة والهيئة المسيرة لها، بصورة ضمنية، واذا قامت المؤسسات بالإخلال في هذا العقد فإن العاملين بدورهم يميلون الى تكوين أحكام واتجاهات سلبية حول مؤسساتهم، اضافة الى خيبة الأمل والإحباط والغضب وهذا بدوره له تأثير سلبي على سلوكيات العاملين الطوعية الداعمة للمؤسسة، اضافة الى ظهور محاولات متزايدة منهم لمغادرة المؤسسة.

2.1.4. التقليل من قيمة الأفراد:

حيث أن هناك الكثير من المؤسسات، التي لا تقوم بالتعامل مع عاملها على أساس أنهم زبائن، وبذلك يتولد شعور لدى العاملين، بانخفاض قيمتهم لدى المؤسسة، مقارنة بالزبائن، أو أنهم يشكلون موجودات قابلة للاستغناء بعد الاستعمال بالنسبة للمؤسسة، وهذا بدوره يولد تأثيرا سلبيا عميقا على العاملين في المؤسسة، مما يؤدي الى انخفاض جودة المخرجات ومستويات الابداع فيها.

3.1.4. عدم الاهتمام بجودة الحياة المهنية:

حيث أن عدم الاهتمام بجودة الحياة المهنية، يكون له تأثير سلبي على أداء العاملين، لملاحظتهم بأن مسيرهم لا يوفر الجو المناسب للعمل، والافتقار الى أبسط مقومات مناخ العمل المناسب، وعند استمرار المؤسسة بنهجها هذا، فمن المؤكد حدوث تصدعات في العلاقة بين المؤسسة من جهة والعاملين فيها من جهة أخرى.

4.1.4. القيادة الضعيفة:

عادة ما يلعب المسيرون دورا رئيسا في نجاح المؤسسات، وإذا كان هؤلاء يتصرفون بوصفهم قادة، فإن تأثيرهم سيكون أكبر على العاملين، كما أن المسيرين يكونون مسؤولين بصورة مباشرة عن إرضاء العاملين في العمل، فضلا عن ذلك يكون سلوك المسيرين محدد لبقاء العاملين أو رحيلهم عن المؤسسة، وفق قوة صفات القيادة أو ضعفها، لدى هؤلاء المسيرين.

5.1.4. رؤية ضبابية (غير واضحة):

إن التسويق الداخلي الناجح لابد وأن يقدم للعاملين رؤية واضحة حول المؤسسة واهدافها وخدماتها، تكون جديدة بالاتباع وبإجماع الكل، ولا بد لهذه الرؤية أن تكون مرتبطة بشعور العاملين في المؤسسة، والعكس صحيح، حيث أن الرؤية الضبابية تحدث الإرباك، والوقوع في الأخطاء من قبل العاملين.

6.1.4. انتشار عدم الثقة:

إن القصور المنظمي، والوعد غير الموفاة، والحاجات غير المشبعة للعاملين، جميعها تولد شعورا بعدم الثقة بين العاملين والادارة، الأمر الذي سوف يقود الى انخفاض الأداء بشكل عام في المؤسسة، بسبب ضعف الدافع لدى العاملين كما أن ضعف الاتصالات يؤدي الى الضبابية والغموض وانتشار الاشاعات، والخوف داخل المؤسسة.

2.4. العواقب (النتائج) المحتملة للتسويق العكسي الداخلي:

تتمثل العواقب أو النتائج أو الآثار المحتملة للتسويق الداخلي العكسي، في الآتي ذكره: (درمان سليمان صادق، 2014 الصفحات 241-242)

1.2.4. الافتقار للالتزام:

إن عنصر الالتزام مرتبط ارتباطا وثيقا بعنصر الثقة، والحصول على التزام العاملين، يكون ذا أهمية بالغة لتحقيق أهداف المؤسسة، فمن غير المعقول التوقع بأن المرء يكون ملتزما بالمؤسسة، التي لا يثق بها، وأن حالة عدم الالتزام هذه، تولد شعورا لدى العاملين بعدم الثقة، والذي يؤثر بدوره سلبا على مستوى الاتقان والابداع في العمل.

2.2.4. عدم رضا العاملين:

إن الإيمان من قبل الادارات العليا للمؤسسات برضا العاملين، يكون السبب الرئيس لجعلهم يعملون على تقديم أفضل الخدمات بشكل مبدع وملتزم، وكلما حصل الأفراد على رضا أكبر من الوظيفة يكون شعورهم أفضل تجاه الجوانب العامة للمؤسسة، كما أن لرضا العاملين دورا كبيرا في التأثير على رضا العامل بحياته بشكل عام.

3.2.4. صمت العاملين:

إن صمت العاملين يعد حالة سلبية أخرى، مشتقة من التسويق الداخلي العكسي، ويحدث هذا الصمت نتيجة للعديد من الأسباب، أهمها:

❖ يلتزم العاملين الصمت، لاعتقادهم أن لا شيء سوف يتغير؛

❖ اعتقاد العاملين بأن المناخ السائد، لا يشجع لأي نوع من الانتقاد أو الاقتراح؛

❖ يتخذ العاملين الصمت، كونه وسيلة للاحتجاج وعدم الانهماك في العمل.

ولابد على المؤسسات أن تعالج صمت العاملين، كحالة غير مرغوب فيها، والتي بإمكانها أن تشل أداء المؤسسات، ولدرجة ما يكشف الصمت عن وجود اضطراب داخلي حاد، ويجب تسييره بطريقة أكثر كفاءة.

5. الجانب التطبيقي:

1.5. مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي بما تحويه من مسؤولين وعمال، والتي تعتبر جزء من مجمع اتصالات الجزائر ومؤسسة خدمية رائدة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولها باع كبير في تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في مجال ادارة الموارد البشرية والتسويق والابتكار وتطبيق ونشر أدوات التحول الرقمي في المجال الاقتصادي والاجتماعي. وتمثلت عينة البحث في عدد من العاملين والمسؤولين بهذه المؤسسة، وقد تم توزيع (30) استبانة على العاملين والمسؤولين في مختلف المستويات الادارية وتم استرجاعها كلها. وتمت الدراسة خلال الفترة (من شهر فيفري 2022 الى أبريل 2022).

تشخيص ممارسات التسويق الداخلي وتحديد الانحرافات وسبل معالجتها بالمؤسسات الخدمية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

2.5. أداة الدراسة (الاستبيان):

ويعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية، التي تم الاعتماد عليها، للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة استبائية موجهة لعينة من العاملين والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة، تتطرق لعبارات تعالج واقع ممارسات التسويق الداخلي من أبعاد هذا الأخير والمتمثلة في (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي وفرق العمل). وهدف هذه الاستبانة هو معرفة واقع ممارسات التسويق الداخلي، وتحديد مكامن الخلل واقتراح حلول وتوصيات يمكن أن تعمل على تحسين ممارسات التسويق الداخلي وتفادي التسويق الداخلي العكسي. وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

❖ المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاه الإجابات؛

❖ الانحراف المعياري: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

3.5. عرض نتائج الاستبيان:

توضح الجداول الآتية أهم الإحصاءات الوصفية لإجابات المبحوثين من المسؤولين والعمال في المؤسسة محل الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي ممثلة في (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي وفرق العمل).

1.3.5. النتائج الإحصائية الخاصة ببعده التدريب

يبرز الجدول التالي النتائج الإحصائية الخاصة ببعده التدريب كالتالي:

الجدول رقم 01: النتائج الإحصائية الخاصة ببعده التدريب

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

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية بناء على برنامج SPSS

يبرز الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعده التدريب، حيث كانت الإجابة بـ "موافق" ماعدا العبارة رقم 1، وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي العام حيث بلغ 4.07، بانحراف معياري قدره (1.141).

وانطلاقا من هذه النتائج يمكن القول أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، موافقين على العبارات التي تبرز وجود التدريب بالمؤسسة وفعاليتها، ما عدا العبارة رقم (1)، ويمكن ترتيب العبارات تنازليا من الأقوى إلى الأضعف (حسب آراء عينة الدراسة) بناء على المتوسط الحسابي كالتالي:

- ❖ بالنسبة للعبارة رقم (03)، والتي كان مفادها "يساهم التدريب في تقليل ارتكاب اخطاء عند انجاز عملي"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.70)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن التدريب يساهم الى حد كبير في تقليل ارتكاب الأخطاء عند انجاز العمل؛
- ❖ بالنسبة للعبارة رقم (05)، والتي كان مفادها "يساعدني التدريب على فهم مشاكل عملي وحلها"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.63)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن التدريب غالبا ما يساعد على فهم مشاكل العمل وحلها؛
- ❖ بالنسبة للعبارة رقم (02) و(06)، والتي كان مفادهما على التوالي "يخفف التدريب الأعباء والضغوط التي كانت موجودة في الوظيفة" و"يزود البرنامج التدريبي للعاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هاذين العبارتين (3.60)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن التدريب يخفف إلى حد ما الأعباء والضغوط التي كانت موجودة في الوظيفة، والبرنامج التدريبي إلى حد ما يزود العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين؛
- ❖ بالنسبة للعبارة رقم (03)، والتي كان مفادها "يساعدني التدريب على انجاز عمالي بأقصر وقت ممكن وبكفاءة عالية" بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.57)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن التدريب أحيانا يساعد على انجاز الأعمال بأقصر وقت ممكن وبكفاءة عالية؛
- ❖ بالنسبة للعبارة رقم (01)، والتي كان مفادها "تقوم ادارة المؤسسة بتدريب منظم ودوري للعاملين"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.37)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن ادارة المؤسسة لا تقوم بتدريب منظم ودوري للعاملين..

ولنجاح التدريب كبعد مهم من أبعاد التسويق الداخلي لابد للمؤسسة أن تفهم أن تدريب العاملين على خدمة الزبائن له دور استراتيجي في فهم سلوكيات الزبائن، واكتساب مهارات التعامل معهم، وبالتالي تعزيز عنصر الجودة في الخدمة المقدمة.

2.3.5. النتائج الاحصائية الخاصة ببعده التمكين

يبرز الجدول التالي النتائج الاحصائية الخاصة ببعده التمكين كالتالي:

الجدول رقم 02: النتائج الاحصائية الخاصة ببعده التمكين

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

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية بناء على برنامج SPSS

يبرز الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة سلبية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعده التمكين، حيث كانت الاجابة بـ "غير موافق"، وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي العام حيث بلغ (3.13)، بانحراف معياري قدره (1.100).

تشخيص ممارسات التسويق الداخلي وتحديد الانحرافات وسبل معالجتها بالمؤسسات الخدمية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

وانطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، غير موافقين على العبارات التي تبرز وجود التمكين بالمؤسسة وفعاليتها. ويمكن ترتيب العبارات تنازلياً من الأقوى إلى الأضعف (حسب آراء عينة الدراسة) بناء على المتوسط الحسابي كالتالي:

❖ بالنسبة للعبارة رقم (10)، والتي كان مفادها "تقدم المؤسسة الدعم اللازم للموظفين من أجل القيام بوظائفهم"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.30)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة لا تقدم الدعم اللازم للموظفين من أجل القيام بوظائفهم :

❖ بالنسبة للعبارة رقم (09)، والتي كان مفادها "تقوم إدارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين (خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن)، وهذا لحل مشاكل الزبائن"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.27)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن إدارة المؤسسة لا تقوم بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات بشكل كاف للموظفين (خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن)، وهذا لحل مشاكل الزبائن؛

❖ بالنسبة للعبارة رقم (07)، والتي كان مفادها "تدعم إدارة المؤسسة أفكار واقتراحات الموظفين لحل مشكلات العمل"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.03)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن إدارة المؤسسة لا تدعم بشكل كاف أفكار واقتراحات الموظفين لحل مشكلات العمل؛

❖ بالنسبة للعبارة رقم (08)، والتي كان مفادها "يشارك الموظفون إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (2.93)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن الموظفون لا يشاركون بشكل كاف إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات..

ولنجاح تمكين العاملين باعتباره عنصر من عناصر التسويق الداخلي الأساسية لآبد للمؤسسة أن تنظر إلى تمكين العاملين، وتفويض السلطات والصلاحيات لهم، (خاصة من هم على اتصال وتماس كبير بالزبائن)، على أساس أنه جوهر وظيفة أي عامل. حيث أن تمكين العاملين له دور كبير في تحقيق وتنمية الأداء المتميز في تسليم الخدمة المطلوبة، من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، والاستماع لشكاويهم، وحل مشاكلهم.

3.3.5. النتائج الإحصائية الخاصة ببعده التحفيز

يبرز الجدول التالي النتائج الإحصائية الخاصة ببعده التحفيز كالتالي:

الجدول رقم 03: النتائج الإحصائية الخاصة ببعده التحفيز

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

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية بناء على برنامج SPSS

يبرز الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة سلبية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد التحفيز، حيث كانت الاجابة بـ "غير موافق"، وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي العام حيث بلغ (2.94)، بانحراف معياري قدر بـ (1.073).

وانطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، غير موافقين على العبارات التي تبرز وجود التحفيز بالمؤسسة وفعاليتها. ويمكن ترتيب العبارات تنازلياً من الأقوى إلى الأضعف (حسب آراء عينة الدراسة) بناء على المتوسط الحسابي كالتالي:

❖ بالنسبة للعبارة رقم (14)، والتي كان مفادها "أقوم بأداء أعمال مختلفة من أجل الحصول على أكبر عدد من الحوافز"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.10)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن عينة الدراسة ترى أنها لا تقوم بأداء أعمال مختلفة من أجل الحصول على أكبر عدد من الحوافز؛

❖ بالنسبة للعبارة رقم (11)، والتي كان مفادها "يعتبر الأجر الذي اتقاضاه مساوياً لمقدار الجهد المبذول في العمل"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.07)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن عينة الدراسة ترى أن الأجر الذي اتقاضاه لا يساوي مقدار الجهد المبذول في العمل؛

❖ بالنسبة للعبارة رقم (13)، والتي كان مفادها "تخلق الحوافز جو تنافسي بين العاملين من أجل رفع كفاءة الأداء"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (2.97)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن عينة الدراسة ترى أن الحوافز لا تخلق جو تنافسي بين العاملين من أجل رفع كفاءة الأداء؛

❖ بالنسبة للعبارة رقم (15)، والتي كان مفادها "يرتبط مستوى أدائي بقيمة الحافز المقدم"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (2.93)، وهذه الإحصائية تؤكد أن عينة الدراسة ترى أنها لا تربط مستوى أدائها بقيمة الحافز المقدم؛

❖ بالنسبة للعبارة رقم (12)، والتي كان مفادها "تقدم ادارة المؤسسة حوافز مساوية لمقدار الجهود المبذولة"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (2.63)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن ادارة المؤسسة لا تقدم بشكل كاف حوافز مساوية لمقدار الجهود المبذولة.

ولنجاح التحفيز في المؤسسة باعتباره جوهر وروح التسويق الداخلي، لا بد أن يكون هذا التحفيز مادياً ومعنوياً وبشكل عادل.

4.3.5. النتائج الاحصائية الخاصة ببعد الاتصال الداخلي

يبرز الجدول التالي النتائج الاحصائية الخاصة ببعد الاتصال الداخلي:

الجدول رقم 09: النتائج الاحصائية الخاصة ببعد الاتصال الداخلي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
16	تقوم ادارة المؤسسة بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها الى العاملين بشكل دوري ومنظم.	3.17	1.147	غير موافق
17	يعمل الاتصال الداخلي على توضيح توجهات الإدارة للعاملين.	3.37	1.066	غير موافق
18	تسعى ادارة المؤسسة لتوفير معلومات عن العمل تكفل لي أداء العمل بصورة فعالة.	3.55	0.900	موافق
19	سهولة وسرعة نقل المعلومات داخل المؤسسة يساعد على انجاز المهام بسرعة.	3.33	1.184	غير موافق
20	تساعد الاتصالات الداخلية على تعزيز العلاقات بين العاملين.	3.27	1.143	غير موافق
21	الاتصال الفعال داخل المؤسسة يقلل من ارتكاب الاخطاء في العمل.	3.63	0.928	موافق
	المجموع العام	3.33	1.073	غير موافق

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية بناء على برنامج SPSS

تشخيص ممارسات التسويق الداخلي وتحديد الانحرافات وسبل معالجتها بالمؤسسات الخدمية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

يبرز الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة سلبية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعده الاتصال الداخلي، حيث كانت الاجابة بـ "غير موافق" ماعدا العبارتين رقم 18 و21، وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي العام حيث بلغ (3.33)، بانحراف معياري قدر بـ (1.073).

وانطلاقا من هذه النتائج يمكن القول أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، غير موافقين على العبارات التي تبرز وجود الاتصال الداخلي بالمؤسسة وفعاليتها، ما عدا العبارتين رقم 18 و21. ويمكن ترتيب العبارات تنازليا من الأقوى إلى الأضعف (حسب آراء عينة الدراسة) بناء على المتوسط الحسابي كالاتي:

- ❖ بالنسبة للعبارة رقم (21)، والتي كان مفادها "الاتصال الفعال داخل المؤسسة يقلل من ارتكاب الاخطاء في العمل"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.63)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن الاتصال الفعال داخل المؤسسة يقلل من ارتكاب الاخطاء في العمل؛
 - ❖ بالنسبة للعبارة رقم (18)، والتي كان مفادها "تسعى ادارة المؤسسة لتوفير معلومات عن العمل تكفل لي أداء العمل بصورة فعالة"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.55)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن ادارة المؤسسة تسعى لتوفير معلومات عن العمل تكفل للعاملين أداء العمل بصورة فعالة؛
 - ❖ بالنسبة للعبارة رقم (17)، والتي كان مفادها "يعمل الاتصال الداخلي على توضيح توجهات الإدارة للعاملين"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.37)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن الاتصال الداخلي يعمل نوعا ما على توضيح توجهات الإدارة للعاملين؛
 - ❖ بالنسبة للعبارة رقم (19)، والتي كان مفادها "سهولة وسرعة تنقل المعلومات داخل المؤسسة يساعد على انجاز المهام بسرعة"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.33)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن هناك نوعا ما سهولة وسرعة تنقل المعلومات داخل المؤسسة يساعد على انجاز المهام بسرعة؛
 - ❖ بالنسبة للعبارة رقم (20)، والتي كان مفادها "تساعد الاتصالات الداخلية على تعزيز العلاقات بين العاملين"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.27)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن الاتصالات الداخلية لا تساعد بشكل كاف على تعزيز العلاقات بين العاملين؛
 - ❖ بالنسبة للعبارة رقم (16)، والتي كان مفادها "تقوم ادارة المؤسسة بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها الى العاملين بشكل دوري ومنظم"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.17)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن ادارة المؤسسة لا تقوم بشكل كاف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها الى العاملين بشكل دوري ومنظم.
- ولنجاح الاتصال الداخلي في المؤسسة باعتباره ركيزة من الركائز المهمة للتسويق الداخلي، لابد من تفعيل الاتصال بين العاملين والإدارة، من خلال نشر وتسيير المعرفة التسويقية وتثمينها، ولهذا الاتصال دور مهم واستراتيجي في تقديم خدمة ذات جودة، من خلال توطيد العلاقة بين العاملين والإدارة، والاعتراف بجهود العاملين، وتوعية عاملي الخط الأمامي للمؤسسة، بأهميتهم ودورهم الفعال في تكوين منتج المؤسسة.

5.3.5. النتائج الإحصائية الخاصة ببعده فرق العمل

يبرز الجدول التالي النتائج الإحصائية الخاصة ببعده فرق العمل:

الجدول رقم 05: النتائج الإحصائية الخاصة ببعده فرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
6	تشجع ادارة المؤسسة ثقافة العمل الفرقي بين الموظفين.	3.96	0.576	موافق
7	يسود روح العمل الجماعي كافة أقسام المؤسسة.	3.67	0.802	موافق
8	هناك تبادل للخبرات والمعارف بين الموظفين بصورة مكثفة.	3.65	0.765	موافق
9	تسعى إدارة المؤسسة لتحسين أداء الموظفين من خلال العمل الفرقي	3.76	0.453	موافق
	المجموع العام	3.76	0.649	موافق

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية بناء على برنامج SPSS

يبرز الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعده فرق العمل، حيث كانت الاجابة بـ "موافق"، وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي العام حيث بلغ (3.76)، بانحراف معياري قدره (0.649). وانطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، موافقين على العبارات التي تبرز وجود فرق العمل بالمؤسسة وفعاليتها. ويمكن ترتيب العبارات تنازلياً من الأقوى إلى الأضعف (حسب آراء عينة الدراسة) بناء على المتوسط الحسابي كالتالي:

- ❖ بالنسبة للعبارة رقم (06)، والتي كان مفادها "تشجع ادارة المؤسسة ثقافة العمل الفرقي بين الموظفين"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.70)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن ادارة المؤسسة تشجع ثقافة العمل الفرقي بين الموظفين؛
 - ❖ بالنسبة للعبارة رقم (09)، والتي كان مفادها "تسعى إدارة المؤسسة لتحسين أداء الموظفين من خلال العمل الفرقي"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.63)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن إدارة المؤسسة تسعى لتحسين أداء الموظفين من خلال العمل الفرقي؛
 - ❖ بالنسبة للعبارة رقم (07)، والتي كان مفادها "يسود روح العمل الجماعي كافة أقسام المؤسسة"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.57)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن روح العمل الجماعي تسود كافة أقسام المؤسسة؛
 - ❖ بالنسبة للعبارة رقم (08)، والتي كان مفادها "هناك تبادل للخبرات والمعارف بين الموظفين بصورة مكثفة"، بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه العبارة (3.37)، وهذه الإحصائية تؤكد على أن هناك تبادل للخبرات والمعارف بين الموظفين بصورة مكثفة.
- ولنجاح العمل الفرقي كبعده مهم للتسويق الداخلي لا بد من التطبيق الفعال لمدخل التضامن والتعاقد بين العاملين وتشجيع التواصل بينهم، ونشر ثقافة العمل الجماعي والأسرة الواحدة في المؤسسة.
6. تحليل النتائج:

يتبين من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل إجابات عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي حول وجود التدريب وفعاليتها في المؤسسة محل الدراسة، أنه باستثناء عدم القيام بتدريب منظم ودوري للعاملين، توفر المؤسسة محل الدراسة برامج تدريبية تساعد على انجاز الأعمال بأقصر وقت ممكن وبكفاءة عالية، وتخفف إلى حد ما الأعباء

تشخيص ممارسات التسويق الداخلي وتحديد الانحرافات وسبل معالجتها بالمؤسسات الخدمية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

والضغوط التي كانت موجودة في الوظيفة، وأن هذه البرامج تزود العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين، كما أن التدريب غالبا ما يساعد على فهم مشاكل العمل وحلها، ويساهم الى حد كبير في تقليل ارتكاب الأخطاء عند انجاز العمل، وتدلل هذه النتائج على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالعاملين لديهم، فيما يخص برامج وأهداف التدريب.

كما توضح نتائج الدراسة الميدانية حول مدى تمكين العاملين وتفويضهم الصلاحيات لحل المشكلات وتقديم الخدمات بالسرعة والجودة المناسبين، أن الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة لا تقوم بالتمكين الكافي للعاملين وتفويض الصلاحيات لهم لتقديم الخدمات بالشكل المناسب وحل مشكلات العمل، رغم وثوق المؤسسة في قدرات العاملين على أداء الأعمال الموكلة لهم، وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة لا زالت بعيدة عن التطبيق الحقيقي لمفهوم التمكين، الذي يعطي الصلاحيات الكاملة للعاملين للتصرف وفق ما تمليه عليهم الظروف وأفكارهم الخاصة بحل المشكلات الخاصة بالعمل اليومي وخدمة الزبائن. وهذا الأمر يؤدي الى قلة الموثوقية لدى العاملين بقدراتهم، والتقليل من قيمتهم، وهذا يعمل على دعم تسويق داخلي عكسي، الأمر الذي يخلق عدم رضا لدى العاملين.

وتوضح نتائج الدراسة الميدانية حول مدى تبني وتطبيق منظومة التحفيز في المؤسسة محل الدراسة، اتضح أن المؤسسة لا تقدم بشكل كاف حوافز مساوية لمقدار الجهود المبذولة، كما أن الحوافز لا تخلق جو تنافسي بين العاملين من أجل رفع كفاءة الأداء، وأن الأجور لا تساوي مقدار الجهد المبذول في العمل، وبالتالي لا يمكن القول أن التحفيز أتى أكله في تكريس التسويق الداخلي لأن منظومة التسويق الداخلي مبنية أساسا على سياسات التحفيز. وانخفاض التحفيز يولد شعور لدى العاملين بانخفاض قيمتهم لدى المؤسسة، وهذا بدوره يولد تأثيرا سلبيا عميقا على العاملين في المؤسسة، مما يؤدي الى انخفاض جودة المخرجات، ومستويات الابداع فيها.

كما يتبين من خلال تحليل إجابات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة حول مدى وجود اتصال داخلي بين الادارة والعاملين، وسهولته، اتضح أن الاتصال الداخلي يعمل على توضيح توجهات الإدارة للعاملين، كما أن هناك سهولة وسرعة تنقل المعلومات داخل المؤسسة تساعد على انجاز المهام بسرعة، إلا أنه وحسب النتائج فالاتصالات الداخلية لا تساعد بشكل كاف على تعزيز العلاقات بين العاملين، كما أن ادارة المؤسسة لا تقوم بشكل كاف بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها الى العاملين بشكل دوري ومنظم، رغم أن ادارة المؤسسة تسعى لتوفير معلومات عن العمل تكفل للعاملين أداء العمل بصورة فعالة، وأن الاتصال الفعال داخل المؤسسة يقلل من ارتكاب الاخطاء في العمل، ولكنه رغم اهتمام المؤسسة بالاتصال والتنسيق وتسهيل انسياب المعلومات بين الإدارة والعاملين، إلا أنها أهملت النظر للعاملين على أنهم زبائن داخليين، وعنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي الخدمي يجب تكثيف الاتصالات التسويقية نحوهم من أجل كسب رضاهم وحهم للعمل والتفاني فيه، وهذا يمكن أن يصب بدون قصد وجود انحرافات للتسويق الداخلي.

ومن خلال ما تقدم من معالجات، بخصوص مدى تبني وتطبيق مفهوم فرق العمل والعمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة، اتضح أن المؤسسة تتوافر على مناخ تنظيمي يتسم بالتعاون بين العاملين لأداء الأعمال، وأن سياسات المؤسسة دائما ما تركز على الأداء الجماعي للعاملين، كما أن المؤسسة غالبا ما تهتم بتعزيز وبناء الثقة بين العاملين، والادارة، وأن هناك تبادل للخبرات والمعارف بين العاملين بصورة مكثفة، وأن روح العمل الجماعي تسود كافة أقسام المؤسسة، وأن ادارة المؤسسة تشجع ثقافة العمل الفرقي بين العاملين. وهذا الأمر يعمل على تكريس وتقوية ممارسات التسويق الداخلي.

وفقا لما سبق، ثبت صحة فرضية البحث والتي مفادها "هناك تطبيق ضعيف لممارسات التسويق الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، ويمكن تطوير هذه الممارسات من خلال تفعيل أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب والتمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي والعمل الفرقي)" حيث بينت النتائج أنه باستثناء بعد فرق العمل والعمل الجماعي الذي ظهر بشكل جيد ومطبق في المؤسسة محل الدراسة فإن الأبعاد الأخرى وخاصة بعدي التحفيز والتمكين كانا تطبيقهما ضعيفا.

7. خاتمة:

كحوصلة لهذه الدراسة، يمكن القول أن تطبيق ممارسات التسويق الداخلي، من خلال أبعاده (التمكين والتدريب والتحفيز والاتصال الداخلي وفرق العمل) في المؤسسات الخدمية له أهمية واضحة في تميز المؤسسة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتحول الرقمي والتحديات العالمية، كما أن فهم وتطبيق الممارسات الصحيحة للتسويق الداخلي تبعد المؤسسة الخدمية عن سلوكيات التسويق الداخلي العكسي.

وقد أوضحت الدراسة الميدانية عدم كفاية السلطات الممنوحة للعاملين وكذا التواصل المستمر معهم في المؤسسة محل الدراسة فيما يخص تمكين العاملين وتفويضهم الصلاحيات لهم لحل المشكلات اليومية للعمل وخدمة الزبائن والاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم. إضافة إلى ضعف منظومة التحفيز، ورغم ذلك كانت النتائج الإحصائية لأبعاد الاتصال الداخلي والتدريب مقبولة وخاصة بعد فرق العمل.

ومنه ينبغي للمؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الخدمية الجزائرية عموما، الاهتمام أكثر بالموارد البشرية خاصة من هم على تماس مباشر بالزبائن، وتدريبهم وتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل مستقل في ظل السلطات الممنوحة لهم، وتحفيزهم وادخالهم ضمن فرق عمل وفتح وتشجيع قنوات الاتصال لمعرفة الانشغالات والاحتياجات، وهذا لخدمة الزبون وحل مشاكله المختلفة بشكل سريع ومنتقن ومبدع. مع الابتعاد عن الممارسات الخاطئة والمنحرفة المرتبطة بالتسويق الداخلي العكسي.

من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كالتالي:

- ❖ ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل المؤسسات العمومية والمؤسسة محل الدراسة، باتجاه تلبية حاجات ورغبات عاملها وكسب رضاهم، لضمان استمرارهم في العمل والحول دون تفكيرهم بالانتقال إلى مؤسسات أخرى؛
- ❖ الاهتمام بالتدريب في كافة المستويات الوظيفية، والعمل على تطويره بما يتماشى والتطور التكنولوجي، وتزويد العاملين بالمعارف ومهارات الاتصال بالزبائن؛
- ❖ ينبغي على المؤسسات العمومية والمؤسسة محل الدراسة أن تتوفر لديها الرغبة الشديدة والصادقة في إعطاء الصلاحيات للعاملين، والتي تؤهلهم لاتخاذ قرارات ذات علاقة بحل مشاكل الزبائن؛
- ❖ التأكيد على وضع نظام عادل للمكافآت والأجور تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛
- ❖ ضرورة وعي المؤسسات العمومية والمؤسسة محل الدراسة بأهمية الاتصال الداخلي القائم على نشر المعلومات والمعرفة التسويقية وتسييرها، وتكثيف الاتصالات نحو العاملين من أجل كسب رضاهم وحبهم للعمل والتفاني فيه؛
- ❖ التأكيد على تعزيز مبدأ العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد والابتعاد عن الأعمال الفردية للعاملين لضمان نجاح عمل المؤسسة.

تشخيص ممارسات التسويق الداخلي وتحديد الانحرافات وسبل معالجتها بالمؤسسات الخدمية (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

8. قائمة المراجع:

- 1- قدور بن نافلة، محمد فلاق، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة Mobilis للاتصالات الخلية بالجزائر، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة حسيبية بن علي، الشلف، الجزائر، مجلد 04، عدد 28، 2013، ص 276.
- 2- تيسير العجامة، التسويق المصرفي، ط 1، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005، ص 30.
- 3- صالح عمرو كرامة الجري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)، (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة)، سوريا، 2006، ص 38.
- 4- محمد فريد الصحن، التسويق، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص 42.
- 5- أياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، ط 1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص 412.
- 6- نفس المرجع والصفحة.
- 7- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مصر: الدار الجامعية، 2008، ص 152.
- 8- أياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 413.
- 9- بن علي إحسان، ويحيوي عبد الحفيظ، دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات، مجلة الإبداع، جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر، مجلد 09، عدد 01، 2019، ص 300.
- 10- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، مجلد 01، عدد 16، 2018، ص 13.
- 11- درمان سليمان صادق، عاكف يوسف الزبادات، نزار عيسى صديق، التسويق المستدام والتسويق العكسي اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21، ط 1 الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2014، ص 236.
- 12- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013، ص 346.
- 13- تيسير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص 311-312، بتصرف.
- 14- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 10-15.
- 15- بلخاري سامي، دور التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة 08 ماي 45 قلمة، الجزائر مجلد 19، عدد 01، 2018، ص 61.
- 16- عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 10-15.
- 17- خوالد أبو بكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقاربة نظرية، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة عنابة، الجزائر، مجلد 02، عدد 03، 2018، ص 102.
- 18- عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 10-15.
- 19- نضال حسن خليل زعرب، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 21.
- 20- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 103.
- 21- عبد المتعال محمد سيد أحمد، جودة عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية، السعودية: دار المريخ، 2007، ص 51.
- 22- زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط 1، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، 2015، ص 55.
- 23- عجيلة حاج محمد، دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص 07-08.
- 24- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 360.
- 25- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط 1، الأردن: دار وائل للنشر، 2004، ص 133-134.
- 26- أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، مصر: الدار الجامعية، 2004، ص 235.
- 27- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط 1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 83.
- 28- محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي والعربي، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 29-30.
- 29- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الأردن: دار وائل للنشر، 2004، ص 343.
- 30- أحمد جاد عبد الوهاب، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، ط 1، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 186.
- 31- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مصر: الدار الجامعية، 2000، ص 24.
- 32- فراح أسامة، عبد العزيز رحمة، التسويق الداخلي ودوره في تنمية روح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، مجلد 05، عدد 01، 2021، ص 140.
- 33- سارة الشايب، دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية دراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عين البيضاء"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات، جامعة أم البواقي، 2014/2015، ص 35.
- 34- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط 1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006، ص 135، بتصرف.
- 35- محمد حسين عبد المحسن أبو سنيينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2013، ص 25-26.
- 36- درمان سليمان صادق، عاكف يوسف الزبادات، نزار عيسى صديق، مرجع سبق ذكره، ص 236.
- 37- نفس المرجع، ص 239-240، بتصرف.