

# واقع تطبيق ممارسات التسويق الداخلي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في فرع مؤسسة موبيليس بالأغواط

أ. آمال مطابيس

أستاذ مساعد صنف "أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الأغواط، الجزائر

amal\_met@hotmail.fr

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان واقع تطبيق ممارسات التسويق الداخلي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في فرع مؤسسة موبيليس بالأغواط، ولتحقيق ذلك تم استخدام الأسلوب الوصفي والتحليلي، حيث تمثلت عينة الدراسة في جميع الموظفين محل الدراسة، واختبار تقييمات وجهات نظرهم تم تصميم استبانة التي وزعت عليهم ومكونة من جزأين واحد خاص بالمعلومات العامة والثاني لأبعاد التسويق الداخلي (التمكين، التدريب، التحفيز). وتحليل البيانات واختبار الفرضيات فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاحتمالية (SPSS). ونتج عن تحليل البيانات النتائج التالية : وجود تطبيق للتمكين في فرع مؤسسة موبيليس بالأغواط ؛ رقص تطبيق وقلة الاهتمام بتبني بعدي التدريب والتحفيز في محل الدراسة؛ نظرة الأفراد العاملين في فرع موبيليس بولاية الأغواط أنه لا توجد فروق ما بين ممارسات التسويق الداخلي والمتغيرات الديموغرافية.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، التمكين، التدريب، التحفيز

## Abstract:

The study aims to identify the reality of the application of internal marketing practices from the point of view of administrative staff in the branch institution mobilis in Laghouat. In order to achieve the objective of the study the researcher used descriptive –analytical approach on a sample consist of all employees under study. In addition, use questionnaire designed to measure assessments dimensions of internal marketing (the empowerment, the training, and the motivation). The statistical package for social science (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses. The major finding of the study There is the application of internal marketing a medium degree.

**Keywords:** internal marketing, empowerment, training, motivation.

## مقدمة:

يمثل النمو الخدماتي في أغلب دول العالم تحديا قويا وخاصة أن كافة المنظمات الخدمية تعيش وتمارس نشاطها في بيئة متجددة وسريعة التغيير مما يؤثر على أدائها ومستوى نشاطها وصولا إلى مركزها التنافسي. وللتكيف مع هذه التذبذبات تسعى لتحليل وضعياتها وإمكانياتها الداخلية والعمل على تبني مفاهيم جديدة ترفع بها كفاءتها الداخلية وتنمية مواهب ومهارات مواردها البشرية، وخاصة هذه الأخيرة التي أصبحت تخضع لممارسات تسويقية داخل المنظمة باعتبار الموظفين عملاء داخليين والاهتمام بهم بطرق تسويقية تتضمنها تطبيقات خاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل ما يسمى التسويق الداخلي، والذي يعتبر أحد الأساليب التي تمارسه المنظمات بطريقة ذكية بهدف تحقيق الرعاية للعاملين فيها وصولا إلى كسب ولائهم ورضاهم الذي يوازي في الأهمية رضا العملاء الخارجيين وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم الخدمات المناسبة لهم.

وإذا تم إدراك حقيقة الديناميكية التي تتصف بها الأسواق وطبيعة التفاعلات التي تحدث بين قواها الرئيسية مما تفرض على المنظمات خاصة الخدمية وبالأخص بالجزائر محل الدراسة درجة عالية من الاستعداد والاستجابة والتجديد والتغيير، هذا ومدى ممارستها لممارسات التسويق الداخلي على موظفيها وكيفية تقبلهم لهذا النظام الذي يحاول على أن يجعل منهم كفاءات ذات مهارات وقدرات عالية تميز أداء منظماتهم عن باقي المنظمات.

## مشكلة البحث:

إن ما يواجه المنظمات الخدمية في الجزائر خاصة قطاع الاتصالات من صعوبات في نشاطها يؤثر على مدى فعاليتها وقدراتها التنافسية، حيث أنه أصبح في وقتنا الراهن سرعة التقليد وفي نفس الوقت سرعة التجديد في كل الموارد ما عدا الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة إذا ما أهتم بها وحسن رعايتها في إطار أساليب التسويق الداخلي. وانطلاقا من هذا المفهوم الجديد فإنه توجد حاجة ملحة لدراسة واقع تطبيقه وتجسيده في المنظمات الخدمية بقطاع الاتصالات الجزائرية (أخذ عينة من الموظفين بفرع مؤسسة موبيليس بولاية الأغواط) وإبراز مدى فعاليته داخلها، وبناء على ما تقدم تم صياغة الإشكالية الرئيسية الآتية:

إلى أي مدى تم تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية؟ وما هو واقع ذلك في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط؟

هذه الإشكالية الرئيسية تم تقسيمها إلى تساؤلات فرعية تخدم أهداف البحث وهي:

- ما هو التسويق الداخلي؟ وما هي أهم أبعاده؟
- هل يتم تطبيق ممارسات التسويق الداخلي داخل المؤسسات الخدمية (مؤسسة موبيليس فرع الأغواط)؟
- ما مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي داخل مؤسسة موبيليس فرع الأغواط؟

- هل توجد فروق معنوية في إجابات أفراد العينة نحو ممارسات التسويق الداخلي (التمكين، والتدريب، والتحفيز) في مؤسسة موبيليس تعزى للعوامل الديموغرافية؟

### أهمية البحث:

تعمل المنظمات الخدمية إلى التميز في تقديم خدماتها حتى تثبت جدارتها، وتواصل بذلك نشاطها والتميز به، ومن خلال هذا تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع في حد ذاته والذي يتناول واقع تطبيق ممارسات التسويق الداخلي، واعتباره موضوع حيوي وحديث، خاصة أنه أصبح أغلب المنظمات بالعالم يغلب عليها الطابع الخدمي ضمن ثورة تكنولوجية وتغيرات بيئية متسارعة ومختلفة وبوجه التحديد في الجزائر الذي لا يزال حديث التطور، وعليه يتطلب المزيد من إجراء الدراسات من أجل التعريف بأهمية وتوضيح كيفية تطبيقه مع توضيح أهم انعكاساته على ال مستويين الداخلي والخارجي للمنظمة.

### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي وأهم ممارساته.
- بيان أهمية ممارسات التسويق الداخلي داخل المنظمات الخدمية.
- تحديد مستوى ممارسات التسويق الداخلي داخل مؤسسة موبيليس فرع الأغواط.
- التوصل إلى بعض النتائج وطرح أهم التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تحسين أداء المنظمات الخدمية بالجزائر.

### فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية وأهداف البحث، وما جاءت به الدراسات السابقة تم صياغة واختبار الفرضيات الآتية:  
الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد تطبيق لممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$ .

وقد تفرع من هذه الفرضية الفرعية الآتية:

- لا يوجد تطبيق لبعد التمكين في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$ .
- لا يوجد تطبيق لبعد التدريب في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$ .

- لا يوجد تطبيق لبعده الحوافز في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$ .

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0,05=\alpha)$  في إجابات أفراد العينة نحو ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة).

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين فرع موبيليس بالأغواط، أما عينة الدراسة فتم استهداف جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم 19 موظف إداري.

### أداة الدراسة:

لغايات الدراسة الميدانية وبهدف اختبار الفرضيات، تم الاعتماد على استبانة تتكون من جزئين، حيث يتناول الجزء الأول معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فإنه يتكون من ثلاثة أبعاد التي تقيس التسويق الداخلي هي: "التمكين، والتدريب، والحوافز"، مع العلم أنه تم أخذ بعض الفقرات من بعض الدراسات منها دراسة "سوزان"، ودراسة "سليمان الحوري وآخرون"<sup>1</sup>، مع الاعتماد على عملية التحليل الإحصائي على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### الدراسات السابقة:

دراسة (زهيد محمود) هدفت إلى وضع الأساس النظري باستخدام التسويق الداخلي كوسيلة لدعم إدارة الجودة، وذلك بدفع الموظفين ومجمل الإدارات في تحسين الجودة بطريقة مستمرة . وبالتالي توصلت الدراسة إلى أن التفاعلات بين المديرين والموظفين تجسد سوق داخلي لمنظمة تعمل على تحقيق الجودة المستمرة.<sup>2</sup>

دراسة (ماريوس) سعت للكشف عن أهمية خدمات الموظفين المقدمة، والتي من شأنها تخلق رضا الزبائن الخارجيين، واعتبرت قدراتهم (مواقف وسلوك) هو مصدر تحسين سمعة المؤسسة الخدمية، وضمان إبقاء تقديم خدمات ممتازة هو تبني إجراءات التسويق الداخلي لترسيخ الإبداع واثبات الكفاءة.<sup>3</sup>

دراسة (بلبالي عبد النبي) هدفت إلى توضيح التسويق الداخلي ودوره في تحقيق جودة الخدمات المقدمة وإسقاط هذه الدراسة ميدانيا على عينة من المصارف التجارية، ومحاولة التعرف على ذلك حيث توصلت إلى أن هذه الوكالات البنكية تهتم بشكل إيجابي بمؤشري التدريب ونشر المعلومات التسويقية، وبقية المؤشرات الأخرى (التحفيز، والاختيار، والتعيين، وتفويض الصلاحيات) دون المستوى المطلوب مما يعني اهتمامها بالعمل دون الاهتمام بمتطلبات وحاجات العاملين.<sup>4</sup>

دراسة (الشوايكة) سعت الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، والتمكين، وفرق العمل، والمعلومات التسويقية، والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى كمتغير تابع، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى، وكذلك وجود التزام التنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذو اتجاه إيجابي، وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.<sup>5</sup>

### الأساليب الإحصائية:

بعد تطوير الاستبانة وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لها بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها والمستقاة من الرزمة الإحصائية (SPSS):

- مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة (إيجاد الوسط الحسابي بهدف معرفة تقييم الموظفين لمستوى التسويق الداخلي المطبق وكذلك إيجاد الانحراف المعياري لإجابات الموظفين وذلك بهدف استخدام الانحرافات المعيارية في استخراج قيمة (T)، وإيجاد النسب المئوية لإحصاء تكرر عينة الدراسة).
- استخدام اختبار كرونباخ ألفا وذلك لاختبار ثبات إجابات أفراد عينة الدراسة.
- اختبار طبيعية توزيع بيانات الدراسة.
- استخدام اختبار (T-test) لتحديد الفروق بين تقييم الموظفين لمستوى التسويق الداخلي.
- استخدام تحليل التباين (One Way ANOVA) لدراسة فروق المتوسطات بين المتغيرات الديموغرافية والتسويق الداخلي.

### الإطار النظري:

#### 1. التسويق الداخلي:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي خاصة في الميادين الخدمية و كيفية صناعتها، وكيفية تقديم الخدمة من طرف الموظفين باعتبارهم زبائن داخليين في المنظمة، ومن الضروري على هذه المنظمات فهم كيفية تسويق الخدمات الداخلية والبدا برعاية موظفيها<sup>6</sup>. فهو يمثل فلسفة إدارية، 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 لها . وهذا لتحقيق رضا العاملين والزبائن وتحسين جودة الخدمة . وتنسعى الفلسفة التسويقية الداخلية إلى تطوير برامج واستراتيجيات تنظيمية، تعزز رضا العاملين بنفس المقدار المعطى لخطط التسويق الخارجية، والتي يفترض دائماً أن تكون حديثة ومطورة لتلبية الزبائن الخارجيين . ويعتبر التسويق الداخلي متطلباً سابقاً لأداء التسويق الخارجي

الراجح<sup>7</sup>، حيث تعتبر المنظمة موظفيها شركاء لها تتعاون معهم بهدف تقديم منتجات مميزة تميزها عن بقية منافسيها وتحافظ وتكتسب بها عملاء جدد<sup>8</sup>.

## 2. أهداف التسويق الداخلي:

لقد حدد أهداف التسويق الداخلي جرونروز في ثلاث خطوات جاءت كالآتي<sup>9</sup>:

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن.
- المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين.
- التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن والسوق والمبيعات، وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

وقد أشار رفيق واحمد في مقالهما التسويق الداخلي يكمن في زيادة الوعي أو الشعور بالزبائن Customer Consciousness وتلبية احتياجاتهم، كما أشار تانزي إلى أن فالتسويق الداخلي يكمن في تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل مصلحة الزبائن.

## 3. مرتكزات التسويق الداخلي:

يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه حجر الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يرتكز على عمليتين أساسيتين هما<sup>10</sup>:

- **تسيير الاتجاهات:** أي كافة العاملين نحو المنظمة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المنظمة.
- **تسيير الاتصالات:** وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من انجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

## 4. ممارسات التسويق الداخلي:

يعد التسويق الداخلي أحد اللبانات المهمة التي تقوم عليها المؤسسات وبالأخص المؤسسات الخدمية، حيث يهدف التسويق الداخلي الاهتمام ورعاية الموارد البشرية داخل المؤسسة، بالاعتماد على عدة سياسات وإجراءات تعمل على رفع قدرات ومهارات الموارد البشرية، والتميز بأدائها ولتقديم أفضل الخدمات وأجودها . ولقد تعددت الدراسات حول تحديد ممارسات التسويق الداخلي واختلفت، فالبعض منها تشارك في تبني نفس الأبعاد والبعض الآخر اختلف، والدراسة الحالية حاولت ان توفق بين الاختلاف والتشابه من خلال دراسة هارفير وآخرون<sup>11</sup>، وهي:

#### 1.4. التمكين:

يعتبر التمكين أحد المفاهيم الأكثر رواجاً في عالم الأعمال والذي له فوائد كثيرة إن عُرف كيفية منحه للأفراد العاملين بالمنظمة والذي اعتبر أول شيء كتفويض للسلطة ثم توسع مفهومه<sup>12</sup>، وتعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، وجاء التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، الذي يركز على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور لزيادة الاستفادة من الإنسان، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً بأدوار العمل<sup>13</sup>، حيث يمكن تعريف التمكين بأنها لعملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الاستقلال والحرية في اتخاذ القرارات بحيث يشار كالمدير تابعيه بما يملكه من سلطات. وتتضمن عملية التمكين بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار واستخدام المعرفة والخبرة،<sup>14</sup> بالإضافة إلى تشجيع الأفراد على المبادرة ومنحهم الثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع تأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل<sup>15</sup>. وبهذا يختصر مفهوم التمكين بأنه: <sup>16</sup> القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً، وأدائه المهام المهمة (نو هدف)، أن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل، الخبرة والقدرة التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف.

حيث أن للتمكين عدة فوائد مثلى للمنظمة ولنشاطها من أهمها: <sup>17</sup>  
المساعد على وضع آراء المستفيدين في صلب صنع القرار مما يزيد كفاءة خدمات المنظمة وكفاءة موظفيها؛ وضمان العمل الجماعي والوصول إلى المشاورة وحسن التعاون بينهم؛ وهذا ويمثل التمكين المرأة العاكسة لشعور الموظفين العاملين بالمنظمة وما يحتاجون إليه حقاً وإظهار ردود أفعالهم؛ كما يسعى لبناء جسر من التفاهم بين المنظمة وموظفيها، وليعزز ذلك انتمائهم بها والشعور بالمسؤولية اتجاههم وهذا يقوي العلاقات مع العملاء أكثر.

#### 1.1.4. تصنيفات التمكين:

صنف ويكسون التمكين إلى خمسة أنواع وهي<sup>18</sup>:

- **مشاركة المعلومات** : أصبحت الاتصالات من أعلى إلى أسفل هامة جداً في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهماً لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاماً بقرارات التنظيم . وهذا يجعل العامل لا يقوم بالعمل وحسب وإنما يسأل نفسه عن سبب القيام بالعمل، وحسب وإنما يسأل نفسه عن سبب القيام بالعمل، وعليه فإن هذا يجعل العاملين يناقشون ويعبرون عن آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- **حل المشكلات من أسفل إلى أعلى**: أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم في أعلم في مشكلات التنظيم، مثل حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم.

- **استقلالية المهام :** وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعلنون به، ويعملون في التنفيذ فقط . في حين أن الإدارة العليا هي التي تبقى مسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية.
- **تكوين الاتجاهات:** هذا البعد ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي، وهذا لا يقصد به أنه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العمال وتعليمهم، وهذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير .
- **الإدارة الذاتية :** المقصود به توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، ويجب أن لا تكون التعليمات، والسلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية.

#### 1.4. التدريب:

ينصرف مفهوم سياسة التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم توفير مبادئ توجيهية للموظفين وإكسابهم معارف ومهارات جيدة ولضمان الفعالية من حيث التكلفة والحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها<sup>19</sup>، بالإضافة أن التدريب يعتبر عنصر ضروري في المنظمة فقبل الشروع به لابد للتخطيط له وفق متطلبات الوظيفة والمهارات والمبادرات الإستراتيجية وتخصيصه وفق احتياجات المنظمة، حيث أن أغلب المنظمات الرائدة تضع إدارة متطورة خاصة به مبنية على أسس ومناهج تتماشى مع نظام الجودة الشاملة وتغذي خدماتها بناء على آراء واستشارات الخبراء<sup>20</sup>، هذا وتنمية المهارات والتدريب الرسمي وغير الرسمي، والتدريب الداخلي والخارجي حيث تتأكد أهميته حول سد الفجوة المتنامية بين الاختصاصات الموجودة والمهارات والاختصاصات والمهارات المطلوبة بغية مواجهة المستقبل، وضمان نجاح المنظمة بعد إجراء التحليل الدقيق للفجوة بهدف التقليل منها أو القضاء عليها إن أمكن ذلك<sup>21</sup>.

#### 1.2.4. عناصر العملية التدريبية:

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز . ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفائه في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره . فإذا أخذنا التدريب الإداري واعتبر نظاما مفتوحا فإنه يتكون من العناصر التالية :

**المدخلات:** وتقسّم إلى المدخلات التالية:<sup>22</sup>



- مدخلات بشرية: وتتمثل في الأفراد العاملين في مؤسسة ما والتحقوا ببرنامج تدريبي معين بهدف إثراء معلوماتهم أو تطوير مهاراتهم أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم، كما تتمثل في المدربين والمحاضرين ومعاونيهم.
- مدخلات غير بشرية : وتتمثل في الأموال التي تتفق في التدريب والأجهزة، والوسائل المستخدمة، والقاعات والمقاعد، وغيرها من أشياء والمستلزمات التي يستفاد منها في عملية التدريب.
- المعلومات والطرق والأساليب : ويدخل ضمنها الأفكار والنظريات التي يطرحها المدربون والمتدربون، والأساليب والطرق التدريبية المستخدمة من التدريب، كما تشمل أيضا معلومات عن المنظمة مثل هيكلها التنظيمي ومشكلاتها وأوضاعها المادية والأساليب الإدارية التي تمارس بها، وتشمل كذلك معلومات عامة عن البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تحيط بالتدريب.

**العمليات:** وتنقسم العمليات داخل نظام التدريب إلى ما يلي :

- عملية البحث وحصر الاحتياجات وتحديدها؛
- عملية تحديد الأهداف؛
- عملية تصميم البرنامج التدريبي؛
- عملية تنفيذ البرنامج التدريبي؛
- عملية التقييم والمتابعة.

**المخرجات:** تتمثل في كل ما ينتج عن نظام التدريب من نتائج تكون في شكل تحسين (أو عدم تحسين) في مستوى أداء الأفراد الذين تعرضوا للخبرات التدريبية، أو نم و وتحسن في أنشطة المنظمة، أو منفعة عامة تعود على المجتمع ككل.

**التغذية الراجعة:** وهي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات وتقوم بعملية المراقبة للنشاط التدريبي.

#### 2.4. الحوافز:

يعتبر تحفيز الموظفين مهمة معقدة، لأنه يتطلب فهم نفسيات وذهنيات الأفراد، والقدرة على خلق بيئة تنمي الدافع لديهم وتعزز إيجاد كفاءات فاعلة لحسن إدارة الأفراد<sup>23</sup>، حيث تقوم كفاءة الأفراد على عنصرين أساسيين هما<sup>24</sup>:

- **المقدرة على العمل:** وتتمثل في مهارات الفرد وقدراته التي يكتسبها بالتعليم والتدريب إضافة إلى الاستعداد والقدرات الشخصية.

- الرغبة في العمل : وتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

#### 1.3.4. شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز :

عدالة الحوافز وكفايته، والاستمرارية في عطائها، ارتباطها المباشر بدوافع العاملين، وبعدها عن العلاقات الشخصية تكيفها مع توقعات العاملين، بالإضافة إلى أقلمتها مع بيئة العمل، وارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.<sup>25</sup>

بالإضافة أن هناك عوامل تلعب دورا جوهريا في تحديد مستوى إنتاجية الفرد منها<sup>26</sup>:  
التقنية المتاحة تؤثر على كفاءة الفرد للقيام بعمله؛ وإنتاجية الفرد تتأثر بقدراته؛ كما أن جماعة العمل تضع أنماطا سلوكية معينة تحدد بموجبها الإطار العام لسلوك أعضائها؛ بالإضافة إلى معطيات البيئة الداخلية للعمل على أداء الفرد؛ وكذا التفاعلات الاجتماعية مع الأفراد.

#### الإطار التطبيقي:

بعد تفريغ البيانات التي تضمنتها الاستبانة الموزعة على مجموعة من الموظفين من فرع موبيليس بالأغواط والتي أُسترجع منها 16 استبانة من أصل 19 وهو العدد الفعلي لموظفي الفرع.

#### 1. صدق أداة الدراسة:

هي التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن ان تؤدي إلى جميع البيانات بدقة . وهي قدرة الاستبانة على قياس الجوانب التي وضعت لقياسها، وقد تم عرضها على جملة من المحكمين لتحقيق ذلك.

#### 2. ثبات أداة الدراسة:

إن التأكد من ثبات الدراسة هو محاولة الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على نفس الأفراد في نفس الظروف .  
وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) ويستعمل هذا المعامل للتأكد من صلاحية المقياس، إذ يقيس مدى الاتساق والتناسق في إجابة المُستجوب على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس، ومدى قياس كل سؤال للمفهوم . ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات. ويمكن تفسيره بمعامل ألفا معمل الثبات الداخلي "Internal Consistency" بين الإجابات، ويتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، حيث تكون قيمة ألفا مقبولة إذا كانت أعلى من 60%.

حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا الكلي (84,6%) وهو أعلى من (0,60) أي إشارة إلى أن فقرات أداة الاستبانة كان بينها اتساق داخلي، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار فرضيات الدراسة الحالية.

**الجدول رقم (1): يمثل معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة**

المحور	عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا %
الكلي	18	84,6

**3. خصائص أفراد مجتمع البحث:**

في هذه الفقرة سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. ويمكن عرض أهم الخصائص في الجداول التالية:

**الجدول رقم (2): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس**

نوع الجنس	التكرار	النسب المئوية	الترتيب
ذكر	8	50%	—
أنثى	8	50%	—

يبين الجدول رقم (2) تساوي نسبتي التكرار لكل من الذكور والإناث، مع العلم أنه لا يوجد فرق كبير بين عدد الذكور والإناث ، وكذا لأنه حجم المجتمع صغيرا جدا، ولصغر حجم فرع موبيليس.

**الجدول رقم (3): يمثل توزيع أفراد مجتمع حسب فئات العمر**

الفئة	التكرار	النسب المئوية	الترتيب
20 إلى أقل من 30 سنة	1	6,3%	3
30 إلى أقل من 40 سنة	10	62,5%	1
40 إلى أقل من 50 سنة	5	31,3%	2
50 سنة فأكثر	-	-	-
المجموع	18	100%	-

يبين الجدول رقم (3) أن معظم أفراد مجتمع كانوا ضمن الفئة العمرية أقل من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة والبالغ عددهم 10 موظفين أي ما يعادل نسبة 62,5% وهي أكبر تمثيل أفراد مجتمع.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد مجتمع حسب المستوى التعليمي

الترتيب	النسب المئوية	التكرار	التخصص
2	6,3%	1	ثانوي وأقل
1	68,8%	11	ليسانس
-	25%	4	دراسات عليا
-	-	-	دراسات أخرى
-	100%	18	المجموع

يمثل الجدول رقم (4) التخصص العلمي للموظفين، حيث كانت أكبر نسبة مستجيبين كما هو موضح أعلاه 68,8% من المتحصلين على شهادة ليسانس، ويليهما موظفين متحصلين على دراسات عليا قرت نسبتهم بـ 25%.

الجدول رقم (5): يمثل توزيع أفراد مجتمع حسب الخبرة

الترتيب	النسب المئوية	التكرار	عدد الساعات
1	50%	8	أقل من 5 سنوات
2	37,5%	6	5 إلى أقل من 10 سنوات
3	6,3%	1	10 إلى أقل من 15 سنة
3	6,3%	1	من 15 سنة فلكثر
-	100%	18	المجموع

يبرز جدول رقم (5) أن معظم المستجيبين ضمن فئة أقل من 5 سنوات وهو ما يدل على أن غالبية المستجيبين هم من الموظفين تجربتهم فتية كما بلغ ت النسبة المئوية للفئة ما بين 10 إلى 15 سنة قدرت بـ 37,5%، أما الفئتين الباقيتين فقدرت نسبتهما بـ 6,3% لكل واحدة منهما.

4. تحليل متوسطات أبعاد الدراسة الحالية:

تم تحليل فقرات الاستبانة، حيث تضمنت الاستبانة 18 فقرة خاصة بالأبعاد المدروسة وقد تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائيا في الجدول التالي :

الجدول رقم (6): يمثل تحليل متوسطات فقرات الاستبانة وأبعادها:

الرتبة	الدرجة	المتوسط	الفقرات
عالية	1	4,01	التمكين
عالية	4	3,81	1 أمتك بعض الصلاحيات لاتخاذ قرارات معينة
عالية	5	3,43	2 أقوم بعملية بحرية دون أي عراقيل حين انجازه
عالية	1	4,62	3 أجد سهولة في التواصل مع رئيسي
عالية	3	3,93	4 تزويدي بالقدر الواسع من الصلاحيات يعزز انتمائي لمكان عملي
عالية	2	4,41	5 أبدي رأبي بشكل نزيه وشفافية أمام رؤسائي
متوسطة	3	3,14	التدريب
متوسطة	6	2,62	1 تتوفر لي الفرص عندما اريد تنمية وتطوير مهارتي
متوسطة	4	3,12	2 اتلقى دورات تدريبية مرتبطة بطبيعة عملي
متوسطة	5	2,93	3 يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية جديدة بشكل مستمر
متوسطة	3	3,31	4 البرامج التدريبية التي أتلها تطور قدراتي وتنميها
عالية	1	3,62	5 تحتوي بيئة التدريب على التجهيزات المختلفة والضرورية لعملية التدريب
متوسطة	2	3,43	6 يتمتع المدربون في البرامج التدريبية الطيقة بكفاءة عالية
متوسطة	5	2,93	7 يتم تشجيع ودعم الأفكار التي تحسن وتزيد الفعالية
متوسطة	2	3,22	الحوافز
متوسطة	5	2,62	1 نظام الحوافز المطبق في مؤسستي يحقق العدالة للجميع
عالية	3	3,5	2 الحوافز التي أتلها تزيدني ولاء لمؤسستي
متوسطة	4	3	3 يتم النظر إلي كموظف متميز باعتباري ثروة للمؤسسة يجب رعايتها وتشجيعها.
عالية	2	3,56	4 الحوافز المقدمة تخلق جو من الإبداع والتنافس والتعاون
متوسطة	6	2,37	5 يزيد التويخ من إحساسي بالرضا وبالتالي رفع دافعي للعمل
عالية	1	4,31	6 الحوافز التي أتلها تساعدني على رفع معنوياتي
متوسطة	-	3,46	التسويق الداخلي

نلاحظ من خلال جدول رقم (6) أن معظم فقرات الاستبانة كانت درجاتها متوسطة وبتوسطات حسابية متباينة لكن متقاربة، حيث جاءت رتبة البعد التمكين أولاً ثم كان بعد الحوافز في الرتبة الثانية، تم الرتبة الثالثة بعد التدريب.

2.3. اختبار الفرضيات الخاصة بأبعاد الدراسة:

لاختبار هذه الفرضيات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والمتعلقة بمستوى أبعاد الدراسة على الموظفين في مؤسسة موبيليس فرع

ولاية الأغواط فيما تخص أنها موجودة كتطبيق وممارسات التسويق الداخلي، وكذا فيما يخص أنها تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة)، حيث تم استعمال اختبار T لعينة واحدة حيث يستعمل في حالة العينة أقل من 30 والجدول (7) يوضح الدلالة الإحصائية إن وجدت الفروق، كما تم استخدام اختبار T للفرق بين متوسطي عينتين (Independent Samples T-Test) لاختبار هل توجد فروق معنوية بين متغير الجنس وأبع اد الدراسة الحالية، بالإضافة أنه تم استخدام تحليل التباين الأحادي (OneWayAnova) لمعرفة هل هل توجد فروق معنوية بين المتغيرات الديموغرافية المتبقية وهي (العمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، كما هو موضح فيما يلي:

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على:

لا يوجد تطبيق لممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$ .

وقد تفرع من هذه الفرضية الفرعية الآتية:

- 1) لا يوجد تطبيق لبعد التمكين في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$ .
- 2) لا يوجد تطبيق لبعد التدريب في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$ .
- 3) لا يوجد تطبيق لبعد الحوافز في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$ .

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وبقية الفرضيات الفرعية لها تم حساب المتوسط الحسابي العام والمقدر ب(3,46) وهو ما يعكس تقدير الموظفين لمدى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في هذا الفرع بلنحراف معياري (0,44) وبمقارنة هذا المتوسط بمتوسط السلم الخماسي المعتمد في الاستبانة فإنه يقع ما بين درجة الحياد (3) ودرجة الموافقة (4)، وبهذا فإنه يبقى قريب إلى الحياد (درجة متوسطة) كما بين الجدول رقم (6)، وباللجوء إلى اختبار (T) فيتضح أن قيمة (T) هي (4,16) وبدرجة حرية (15) أما المعنوية فهي (0,001) وبهذا يتضح أنه يوجد ممارسات التسويق الداخلي لكن بدرجة متوسطة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على : يوجد تطبيق لممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$ . أما فيما يخص الفرضيات الفرعية فيتم إثباتها في الجدول رقم (8):

الجدول رقم (8) يمثل: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضيات الفرعية العدمية	T المحسوبة	درجة الحرية	المعنوية	نتيجة قبول الفرضية
الفرضية الفرعية الأولى	11,49	15	0,00	مرفوضة
الفرضية الفرعية الثانية	0,80	15	0,43	مقبولة
الفرضية الفرعية الثالثة	1,55	15	0,14	مقبولة

من خلال الجدول رقم (8) يتم رفض الفرضية الفرعية العدمية وقبول الفرضية البديلة حيث ظهرت المعنوية (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة والتي تنص : "يوجد تطبيق لبعد التمكين في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$ ، كما يتم قبول الفرضيتين العدميتين والثانية والثالثة حيث ظهرت المعنوية بالترتيب (0,43) (0,14) وهي أكبر من مستوى الدلالة والتي تنصان على التوالي: "لا يوجد تطبيق لبعد التدريب في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$ " و "لا يوجد تطبيق لبعد التحفيز في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط عند مستوى دلالة  $(0,05=\alpha)$ ".

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0,05=\alpha)$  في اجابات أفراد العينة نحو ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس فرع الأغواط تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة).

الجدول رقم (9) يمثل: نتائج إختبار (Independent Samples T-Test)

Sig	T	درجة الحرية	Sig	F	ممارسات التسويق الداخلي
0,26	1,17_	14	0,79	0,06	

يتبين من جدول رقم (9) ان اختبار (Leven) لتجانس التباين والذي تكون فرضياته:

$H_0$ : تساوي تباين المجتمعين المأخوذ منهما العينة (أفراد المجتمع).

$H_1$ : عدم تساوي تباين المجتمعين المأخوذ منهما العينة (أفراد المجتمع).

ومن خلال الجدول (9) يُلاحظ أن قيمة  $(F=0,06)$  بمستوى معنوية  $(Sig=0,79)$  لممارسات

التسويق الداخلي الدراسة وهي أكبر من مستوى الدلالة  $(0,05=\alpha)$ ، وبهذا يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أن "تساوي تباين المجتمعين المأخوذ منهما العينة" أي تجانسهما.

ويشير الجدول (9) أن قيمة (T) عند وسط الفرض هي  $(-1,17)$ ، وبمستوى معنوية  $(Sig=)$

$0,26)$  وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة  $(5\%)$ ، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص

على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$  في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة و المتعلقة بمستوى ممارسات التسويق الداخلي تُعزى للمتغير الديموغرافي (الجنس).

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لوجود أو عدم وجود فروق معنوية ل ممارسات التسويق الداخلي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (10) يُوضح ذلك:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي وحسب متغيرات (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	0,88	2	0,44	2,74	0,10
	خلال المجموعات	2,10	13	0,16		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0,92	2	0,46	2,87	0,09
	خلال المجموعات	2,07	13	0,16		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	0,94	2	0,31	1,85	0,19
	خلال المجموعات	2,04	13	0,17		

نو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$ .

يُبين الجدول (10) أن قيمة (F) لكل من متغير العمر والمستوى التعليمي والخبرة بلغت (2,74) و (2,87)، و (1,85) وبمستوى معنوية لكل منهما على التوالي قُدرت بـ (0,10)، (0,09) و (0,19) وهي قيم كبيرة من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0,05)$ ، وعليه يُمكن القول أنه تم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أن:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$  في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة و المتعلقة بمستوى توليد المعرفة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة).

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### أولاً: الاستنتاجات

ونذكر من أهم الاستنتاجات بناء على النتائج المتحصل عليها وانطلاقاً من التحليل المقدم سابقاً في الجداول وهي كالآتي:

- إن التسويق الداخلي يمثل الاهتمام الجيد بالموظفين وتمكينهم وتدريبهم ومن ثم تحفيزهم، ليكسب ذلك رضاهم وينعكس ذلك على جودة خدماتهم المقدمة للعملاء، وبهذا تتوطد العلاقة بين السوقين الخارجي والداخلي للمؤسسة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فتبين أنه



توجد درجة متوسطة لتطبيقه وذلك يعزى لصغر حجم المنظمة كونها فرع وكون الأغلبية متقاربين في السن وحديثي التجربة.

- خلصت الدراسة الحالية إلى وجود درجة عالية من تطبيق بعد التمكين في محل الدراسة ويعز ذلك إلى العدد القليل للموظفين الذين يتعاملون وجها لوجه مع الزبائن الخارجيين، مما يفرض عليهم أن يكونون أصحاب قرار في الوقت المناسب ويتحملون جزء من المسؤولية، وهذا يساعدهم في رفع درجة تقديمهم لخدمات ذات جودة عالية ومتميزة، طبعاً إذا كان قرارهم صائب . تبقى النتيجة نسبية لأن إذا ما تم مقارنتها بالبعدين السابقين للتسويق الداخلي فقد عكست نقص رضا الموظفين نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم، في المقابل لا يتلقون تحفيزات تنشيط وتنمي أدائهم مما يثبط ذلك معنوياتهم وهذا ما يعيق العمل المطلوب منهم وينعكس على أداء المنظمة ككل . وبالتالي عملية التمكين عملية اضطرارية.
- إن ممارسات التسويق الداخلي موجودة بشكل نسبي في فرع موبيليس بولاية الأغواط، مما يؤكد قلة الاهتمام لتطبيق سياساته على الموظفين، وقد يعود ذلك لصغر حجم المؤسسة مما ابرز ذلك عدم وجود فروق بين عملية اتخاذ القرار أو فيما يخص استهداف من يحتاج تدريب أو تحفيز، وبهذا يكون كل افراد الفرع معينين بخدمته، لخدمة المؤسسة الأم.

#### ثانياً: التوصيات

من خلال الاستنتاجات المقدمة أعلاه توصي الباحثة بـ:

- إجراء دراسات موسعة ودقيقة حول مؤسسات مماثلة تطبيق ممارسات التسويق الداخلي على موظفيها، والعمل على محاكاتها بما يناسب بيئتها والاستفادة منها .
- ضرورة الاهتمام بالتدريب والتحفيز بصورة مستمرة وخاصة أن المؤسسة الخدمية تكون منتجاتها (الخدمات) مقدمة بشكل فوري وآني، وبهذا تسعى لزيادة أدائها لينعكس ذلك على معاملاتهم المباشرة مع الزبائن. وذلك بإجراء تدريب داخلي أو خارجي، أو جلب تكنولوجيات تساعد في ذلك.
- تبني دراسات مشابهة وتوسيع دائرة البحث وربط التسويق الداخلي بمتغيرات أخرى بغرض إبراز حيثياته وفوائده المختلفة على الموظف والمؤسسة وعلى أداء المؤسسة بحد ذاتها.

#### الهوامش والمراجع:

<sup>2</sup> Zahid Mahmood, "Internal Marketing provides A Systematic Framework to

Develop Corporate Culture and Improve the internal organizational Communication towards the implementation of quality Management Programs "; www.sjm06.com/SJM%20ISSN1452-4864/.../9\_1\_2014\_1-6.pdf.

<sup>3</sup> Marius C Linbenea, "Internal Marketing and Performance in Services Organizations", ACTA TECHNICA CORVINIENSIS – BULLETIN of ENGINEERING, 2008. UNIVERSITY POLITEHNICA TIMISOARA FACULTY OF ENGINEERING HUNEDOARA 5, REVOLUTIEI 331128 – HUNEDOARA ROMANIA <http://acta.fih.upt.ro>

ثالبالي عبد النبي، "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون" دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA, BADR) بأدرار"، رسالة ماجستير، فرع علوم تسيير تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009\_2008.

زائد صيف الله الشوابكة، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير تخصص إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

<sup>6</sup> Suzan çoban, Nilüfer Şahin Perçin, "The Effects of Factors of internal marketing on Components of Organizational Commitment in four and five star hotels located in Cappadocia"

Suliman Ibraheem Shelash Al-Hawary, Kamal A. M. Al-Qudah, Petra Mash'al Abutayeh, Sherrihan Mash'al Abutayeh, "The Impact of Internal Marketing on Employee's Job Satisfaction of Commercial Banks in Jordan", Institute of Interdisciplinary JOURNAL OF Contemporary Research IN Business, VOL 4, NO 9, 2013, pp 811-826.

<sup>6</sup>Tatsuya Kimura, "The Degree of Penetration and Impact of Internal Marketing Affecting Corporate Performance", Journal of Business and Policy Research, Vol. 7. No. 2. July Issue. Pp. 171 – 179

تويكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية" \_ دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة"، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح بورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009-2008، ص36.

<sup>8</sup>Ching Sheng Chang & Hae Ching Chang, "Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses", Journal of Advanced Nursing, Vol 65, N1, pp92-100

أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010.

<sup>10</sup>تويكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>11</sup> Harvir S. Bansal, Morris B. Mendelson, Basu Sharma, "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", Journal of Quality Management, Vol 6, 2001, pp 61-76.

<sup>12</sup>Hamaidreza Asgarsani, Omid Duostdar, Amin Gohar Rostami, "Empowerment And Its Impact On The Organization Productivity", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.4, No11, 2013, pp 738-745.

<sup>3</sup>أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح، ناصر جرادات، "قضايا إدارية معاصرة"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 182

<sup>4</sup>لسحر محمد فوطه، محيي الدين القطب، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، "سلسلة العلوم الإنسانية"، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2013، ص 166.

<sup>5</sup>مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2009-2008، ص9.

<sup>6</sup>أسيل هادي محمود، "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير" دراسة تحليلية للآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، ص ص 195-211.

<sup>17</sup>Sam McLean and Edward Andersson, "Activating Empowerment: Empowering Britain from the bottom up", Ipsos MOPI Social Research Institute, June 2009, p19.

<sup>8</sup>مصعب بن عبد المهدي القمامي، "التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدن الرياض"، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2009-2008، ص ص 18-19.

<sup>19</sup>S.H. Sekatle, Human Resources Management & Development Policy Manual, Government of Lesotho This manual was produced with the assistance of GTZ, p2.

<sup>20</sup>Frank Yawson Bsc. Admin, "Training and Development of Human Resource IN Customs Excise and Preventive Service (CEPS) In Ghana", A Thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Commonwealth Executive Master of Business Administration, Institute of Distance Learning, KNUST, 2009, p 15.

<sup>21</sup>Enrico Giovannini , " Human Resources Management and Training ", United Nations Economic Commission FOR EUROPE, United Nations ,New York and Geneva, 2013, p 4

<sup>22</sup>عابض شاييف الأكلبي، "دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية"،  
النهضة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، 2012، ص ص 107-108.

<sup>23</sup>Ibid, p3.

<sup>24</sup>منور أوسريير، زهية كواش، " الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة"،  
19:15 /2014/01/12/efpedia.com/arab/wp-content

<sup>25</sup>مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية" من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر  
والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 194.

<sup>26</sup>المرجع السابق، ص 195.