



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق الخدمات

من إعداد الطالبين: - غزالي الهواري

- بن قدور عبد الحليم

بعنوان:

دور التدريب في تعزيز أبعاد التسويق الداخلي وتأثيره على القيمة المدركة للموظف

دراسة عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذة محاضر "أ"	- بوزرورة ليندة
مشرفا	أستاذة محاضر "أ"	- هادف ليلي
مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	- بوعيسي رياض

السنة الجامعية: 2024-2025

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا تبارك الله وتعالى والصلاة والسلام على خير سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الذي جاء بأمته من الظلمات إلى النور، نبي الله وصفوته وعلى آله وصحبه أجمعين.

أيام مضت من عمرنا بدأناها بخطوة وها نحن اليوم نقطف ثمار مسيرة أعمار كان هدفنا فيها واضحا وكنا نسعى للوصول إليه مهما كانت التحديات صعبة.

وها نحن اليوم وصلنا والحمد لله وببينا شعة علم وسنحرص عليها كل الحرص حتى لا تتطفئ.

وشكوا لله ولأولادهم وأولادهم على أن وفقنا وساعدنا على ذلك.

ثم أتقدم بالشكر إلى القلب الحنون أمي التي كانت بجانبني في كل هذه العراجل التي كانت شمعة تنير دربي.

ثم إلى أبي الذي هو سندي وقوتي في الحياة

وأیضا اهدي تخرجي لكل من كان له بصمة في حياتي فلكم كل الود والاحترام.

وإلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عبد الحليم

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا تبارك الله وتعالى والصلاة والسلام على خير سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الذي جاء بأمتة من الظلمات إلى النور، نبي الله وصفوته وعلى آله وصحبه أجمعين.

أيام مضت من عمرنا بدأناها بخطوة وها نحن اليوم نقطف ثمار مسيرة أعمار كان هدفنا فيها واضحا وكنا نسعى للوصول إليه مهما كانت التحديات صعبة.

وها نحن اليوم وصلنا والحمد لله وبيدنا شعة علم وسنحرص عليها كل الحرص حتى لا تتطفئ.

وشكروا لله ولأولادنا وأولادنا على أن وفقنا وساعدنا على ذلك.

ثم أتقدم بالشكر إلى زوجتي وسندي في كل مراحل حياتي وأيضا إلى ولادي وأيضا أهلي
تخرجي لكل من كان له بصمة في حياتي فلكم كل الود والاحترام.

وإلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الهواري

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث والذي ألهمنا الصحة والعافية

فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة هادف ليلي المشرفة على عملنا وعلى كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة التي ساهمت في إثراء موضوع راستنا في جوانبه المختلفة، ومتابعة عملنا وتصويبه في جميع مراحل إنجله، جزاها الله كل الخير.

كما نتقدم بالشكر لجميع أساتذتنا الكرام من الابتدائي إلى الجامعي، الذين كان لهم الفضل في وصولنا لهذا المستوى.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى مؤسسة اتصالات الجوائز لولاية بوج بوعريج وعمالها الإداريين

الذين ساعدونا بتقديم المعلومات اللازمة.

وفي الأخير نرجو من الله عز وجل أن يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة

المتربصين والمقبلين على التخرج.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد التسويق الداخلي (التحفيز، التمكين، والاتصالات الداخلية) على القيمة المدركة للموظفين (المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، الاجتماعية، والعلائقية) في مؤسسة اتصالات الجزائر ببرج بوعريريج، مع دراسة دور التدريب كعامل داعم لهذه الأبعاد. ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد على أداة الاستبيان في جمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 88 موظفا من موظفي المؤسسة قيد الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أبعاد التسويق الداخلي تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على القيمة المدركة للموظف، حيث كان أثر التحفيز بارزا في تعزيز المنفعة الاقتصادية، بينما ساهم التمكين الاتصالات الداخلية في رفع الإدراك بالمنفعة الاستراتيجية والعلائقية، كما أظهرت النتائج أن التدريب يلعب دورا أساسيا في تحسين ممارسات التسويق الداخلي داخل المؤسسة. وأكدت الدراسة ضرورة النظر إلى الموظف كعميل داخلي يجب دعمه وتحفيزه لضمان الأداء المستدام للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصالات الداخلية، القيمة المدركة.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of internal marketing dimensions (motivation, empowerment, and internal communications) on employees' perceived value (economic, strategic, social, and relational benefits) at Algérie Télécom – Bordj Bou Arreridj, while also examining the role of training as a supporting factor for these dimensions. To achieve this, the descriptive-analytical method was adopted, using a questionnaire as a data collection tool, which was distributed to a sample of 88 employees from the institution under study.

The study reached several key findings, most notably that internal marketing dimensions have a direct and positive effect on employees' perceived value. Motivation had a significant impact on enhancing economic benefit, while empowerment and internal communication contributed to improving the perception of strategic and relational value. The results also revealed that training plays a fundamental role in supporting internal marketing practices within the organization. The study emphasized the importance of viewing the employee as an internal customer who must be supported and motivated to ensure the institution's sustainable performance.

Key words: Internal marketing, empowerment, motivation, internal communication, perceived value, training.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
30-05	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
44-31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
46	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
51-45	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
78-52	المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها ومناقشتها
82-79	الخاتمة
87-84	قائمة المراجع
113-88	الملاحق
114	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهداف التسويق الداخلي	11
02	المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية	34-33
03	المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية	37-36
04	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية	42-41
05	مستويات الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي	49
06	وصف لعينة البحث وفقا للبيانات الشخصية	52
07	مصفوفة الارتباط لفقرات البعد الأول (التدريب)	53
08	اختباري KMO, Bartlett's لفقرات البعد الأول (التدريب)	54
09	مصفوفة Anti Image للارتباط والتباين الخاص بالفقرات المعتمدة في البعد الأول (التدريب)	54
10	قيم الشبوع لفقرات البعد الأول (التدريب)	55
11	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات البعد الأول (التدريب)	56
12	مصفوفة الارتباط لفقرات البعد الأول (المنفعة الاستراتيجية)	57
13	مصفوفة الارتباط لفقرات البعد الأول (المنفعة الاستراتيجية) بعد التعديل	58-57
14	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة من فقرات البعد الثاني (المنفعة العلائقية)	59
15	مصفوفة النمط لفقرات البعد الثاني (المنفعة العلائقية)	59
16	جدول التقديرات لهيكل الدراسة	63-62
17	قيم مؤشرات المطابقة الاجمالية المحسوبة او التجريبية والنموذجية للنموذج البنائي	64

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج المقترح للدراسة	د
02	نموذج بييري في التسويق الداخلي	22
03	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	23
04	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	25
05	الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر برج بوعريبيج	47
06	النموذج الهيكلي المقترح لمتغيرات الدراسة	61

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
102-89	ننائج التحليل العاملي الاستكشافي	01
108-103	استبانة البحث الميداني	02

مقدمة

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة ومتزايدة في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات التكنولوجية والاجتماعية، مما يفرض على المؤسسات الاقتصادية، لا سيما الخدمية منها، تبني توجهات إدارية واستراتيجية جديدة تعزز من قدرتها على التكيف والاستمرار. وفي هذا السياق، برز التسويق الداخلي كأحد المفاهيم الحديثة في مجال التسويق والعلاقات التنظيمية، والذي يسعى إلى اعتبار الموظف يستحق الاهتمام والتقدير، بهدف تحفيزه وتطويره وتعزيز ولائه للمؤسسة.

وبأن التدريب أحد المرتكزات الأساسية في التسويق الداخلي، حيث ينظر إليه كآلية لتأهيل الموظفين وتعزيز قدراتهم على فهم وتطبيق المفاهيم التسويقية داخل المؤسسة، خصوصا تلك المرتبطة بجودة الخدمة والعلاقات مع الزبائن، مما يسهم في تهيئتهم للقيام بأدوارهم كـ "عملاء داخليين" بفعالية. ويصمم التدريب في هذا الإطار ليتناول مهارات التواصل، وفهم حاجات الزبائن، والتصرف بما يعكس صورة المؤسسة وقيمها التسويقية، وهو بذلك يشكل أداة دعم للبيئة التنظيمية الداخلية التي تسعى إلى تكريس ثقافة تسويقية متكاملة.

وتعكس القيمة المدركة للموظف تصوره لما يحصل عليه من منافع جراء ارتباطه بالمؤسسة، سواء كانت منافع اقتصادية، استراتيجية، علائقية، واجتماعية. وتتشكل هذه القيمة من خلال تفاعله اليومي مع بيئة العمل، وما توفره من فرص للتطور، الدعم، والاعتراف بجهوده، فضلا عن وضوح الأهداف والاتصال الفعال. ومن هذا المنطلق، فإن إدراك الموظف لقيمه داخل المؤسسة يسهم في رفع مستوى التزامه وولائه، ويزيد من استعداداته للانخراط في تحقيق الأهداف التسويقية، باعتباره جزءا فاعلا من تجربة الزبون ونقطة اتصال مؤثرة في صورتها الذهنية.

وبالنظر إلى خصوصية المؤسسات الخدمية، مثل مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي تعتمد بشكل كبير على تفاعل الموارد البشرية في تقديم الخدمة، تصبح دراسة العلاقة بين التدريب وأبعاد التسويق الداخلي ذات أهمية بالغة لفهم كيف يمكن لهذا المتغير أن يسهم في بناء بيئة عمل محفزة تدفع نحو تحقيق أداء متميز.

✚ **إشكالية الدراسة:** على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي (التحفيز، التمكين، والاتصالات الداخلية)، بدعم من التدريب، على القيمة المدركة للموظفين (المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، الاجتماعية، والعلائقية) في مؤسسة اتصالات الجزائر ببرج بوعريرج؟

✚ **الأسئلة الفرعية:**

- إلى أي مدى يسهم التدريب في التأثير على أبعاد التسويق الداخلي؟

- ما مدى تأثير التحفيز على القيمة المدركة للموظفين بمختلف أبعادها؟
- إلى أي مدى يؤثر التمكين على إدراك الموظفين للقيمة الاقتصادية، الاستراتيجية، الاجتماعية، والعلائقية؟

- ما دور الاتصالات الداخلية في تعزيز أبعاد القيمة المدركة لدى الموظفين؟
- ✚ **الفرضية الرئيسية:**

تؤثر أبعاد التسويق الداخلي (التحفيز، التمكين، والاتصالات الداخلية) على القيمة المدركة للموظفين من خلال المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، الاجتماعية، والعلائقية في مؤسسة اتصالات الجزائر ببرج بوعريريج، حيث يلعب التدريب دورا داعما في هذا التأثير.

✚ الفرضيات الفرعية

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على أبعاد التسويق الداخلي (التمكين، التحفيز، والاتصالات الداخلية) عند مستوى معنوية 0,05.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على أبعاد القيمة المدركة للموظفين (المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، والعلائقية، والاجتماعية) في مؤسسة اتصالات الجزائر ببرج بوعريريج عند مستوى معنوية 0,05.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على القيمة المدركة للموظفين من خلال (المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، والعلائقية، والاجتماعية) في مؤسسة اتصالات الجزائر ببرج بوعريريج عند مستوى معنوية 0,05.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات الداخلية على أبعاد القيمة المدركة للموظفين (المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، والعلائقية، والاجتماعية) في مؤسسة اتصالات الجزائر ببرج بوعريريج.

✚ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في مساهمتها بتقديم رؤية تسويقية متكاملة تركز على تحسين ممارسات إدارة التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية، من خلال تسليط الضوء على التدريب كأداة استراتيجية لتأهيل المورد البشري وتعزيز جاهزيته للانخراط الفعال في تحقيق الأهداف التسويقية. كما تساعد هذه الدراسة المؤسسات الجزائرية، لا سيما في قطاع الاتصالات، على بناء ثقافة تسويقية داخلية تركز على الموظف كعنصر محوري في خلق القيمة، ما يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي ودعم القدرة التنافسية، عبر تفعيل الأبعاد غير المادية للتميز المؤسسي، مثل رضا العاملين، تماسك الفرق، وجودة التفاعل مع الزبائن.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- استكشاف دور التدريب بوصفه عاملاً داعماً يساهم في تفعيل أبعاد التسويق الداخلي وتحسين إدراك الموظفين للقيمة داخل المؤسسة.
- تحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على مكونات القيمة المدركة (المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، الاجتماعية، والعلائقية).
- إبراز أهمية الموظف كعميل داخلي يساهم في تحقيق الأداء المستدام والميزة التنافسية من خلال الاستثمار في الرأسمال البشري.

منهج الدراسة:

في إطار معالجة إشكالية هذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة البحوث في مجالات التسويق. حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، واسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي بمؤسسة اتصالات الجزائر - برج بوعريريج. كما تم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، ومعالجتها اعتماداً على برنامج AMOS لاختبار العلاقات بين المتغيرات وتفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: انحصرت الدراسة في تحليل أثر أبعاد التسويق الداخلي (التحفيز، التمكين، والاتصالات الداخلية) على القيمة المدركة للموظف بأبعدها (المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، الاجتماعية، والعلائقية)، مع دراسة دور التدريب كعامل داعم ضمن بيئة العمل الداخلية.
2. الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الممتدة من فيفري إلى ماي 2025.
3. الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية لولاية برج بوعريريج، باعتبارها نموذجاً لمؤسسة خدمية وطنية نشطة في قطاع الاتصالات.
4. الحدود البشرية: تمثلت العينة في 88 موظفاً من مختلف المصالح والإدارات داخل المؤسسة محل الدراسة.

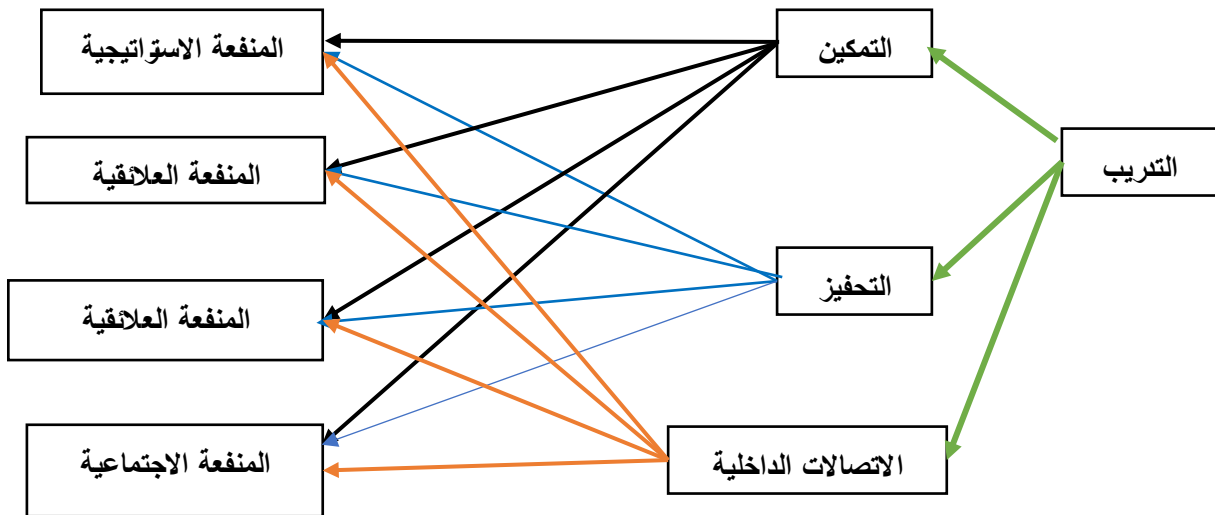
هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة إلى فصلين رئيسيين للإجابة على الإشكالية المطروحة. في الفصل الأول، تم تناول الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى مبحثين. في المبحث الأول، تم التطرق إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي وأبعاده الأساسية (التدريب، التحفيز، التمكين، والاتصالات الداخلية)، بالإضافة إلى مفهوم

القيمة المدركة للموظف بأبعادها الاقتصادية، الاستراتيجية، الاجتماعية، والعلائقية. أما في المبحث الثاني، فقد تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة، مما ساعد على تدعيم الإطار النظري وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأبحاث العلمية السابقة.

أما في الفصل الثاني، فقد تم تخصيص المبحث الأول لعرض الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم توضيح المنهج البحثي المتبع، أداة الاستبيان المستخدمة، وطريقة جمع البيانات، بالإضافة إلى خصائص العينة المستهدفة. في المبحث الثاني، تم تحليل نتائج الاستبيان، اختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة. وفي الختام، تم إعداد خاتمة تلخص أهم نتائج الفصلين، مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، وتقديم اقتراحات عملية استناداً إلى النتائج المستخلصة، بالإضافة إلى افاق الدراسة لتوجيه أبحاث مستقبلية في هذا المجال.

شكل رقم 01: يوضح النموذج المقترح للدراسة



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي والقيمة

المدرسة للموظف

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

تمهيد:

في ظل التحديات التنافسية التي تواجهها المؤسسات اليوم، أصبح التسويق الداخلي أحد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات لتعزيز بيئة العمل وتحقيق أداء عالي. يعد التسويق الداخلي عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين العلاقات داخل المؤسسة، وهو يشمل عدة أبعاد أساسية مثل التحفيز، التمكين، والاتصالات الداخلية التي تلعب دورا حاسما في تحسين الأداء الفردي والجماعي. كما أن تعزيز القيمة المدركة للموظف من خلال هذه الأبعاد يساهم في تحقيق بيئة عمل تحفز الموظفين على تحقيق أفضل النتائج وتساهم في تطوير أداء المؤسسة بشكل عام.

سيتم في هذا الفصل استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق الداخلي وأبعاده، بالإضافة إلى القيمة المدركة للموظف بمختلف أبعادها. سنتناول أيضا العلاقة بين التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف. في النهاية، سنتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ذاته أو مواضيع مشابهة، بهدف تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الحقل المعرفي وتحديد الفجوات التي تهدف هذه الدراسة إلى ملئها.

وقد قسم هذا الفصل كما يلي:

- **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.
- **المبحث الثاني:** الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

المبحث الأول: خلفية نظرية حول التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي أحد الأسس الحديثة في التسويق، حيث يركز على تحسين بيئة العمل وتعزيز العلاقة بين المؤسسة وموظفيها. يهدف هذا المبحث إلى استعراض مفاهيم التسويق الداخلي وأبعاده ونماذجها، والقيمة المدركة للموظف، والتي تتعلق بتقييم الموظف للمنافع التي يحصل عليها من المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

يتناول هذا المطلب مفهوم التسويق الداخلي من خلال تقديم تعريفه، واستعراض مراحل تطوره عبر الزمن، ثم إبراز أهميته كألية فعالة لتحفيز الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة داخل المؤسسات وتوضيح أبعاده ونماذجها. فالتسويق الداخلي له أهمية كبيرة في تحقيق التكامل بين الأهداف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

1. تعريف التسويق الداخلي

تعددت الدراسات المعاصرة حول مفهوم التسويق الداخلي، ولكن لم يتم التوصل إلى تعريف موحد له. من جهة، يرى Gronroos, G (1981) أن التسويق الداخلي يتمثل في "جهود المنظمة للتركيز على موظفيها ومعاملتهم كعملاء داخليين. ويشدد على أن الوظائف في المنظمة هي منتجات وأنشطة إدارية تهدف إلى إرضاء العملاء"¹. من ناحية أخرى، يعتقد George D أن التسويق الداخلي هو "فلسفة لإدارة الموارد البشرية من منظور تسويقي، حيث يعتبر عملية إدارية تهدف إلى تحقيق تكامل وظائف المنظمة بطريقة مزدوجة: أولاً، التأكد من أن جميع العاملين على مختلف المستويات التنظيمية يعرفون النشاط الرئيسي للمنظمة وكل الأنشطة الأخرى المرتبطة بها، مع تطبيق ذلك في تفاعلهم مع البيئة المحيطة لدعم رضا العملاء الخارجيين. أما الطريقة الثانية فهي ضمان أن لدى العاملين الالتزام والدافعية لخدمة العملاء الخارجيين، من خلال تعزيز العلاقة التبادلية الفعالة التي تقترض أن إرضاء العميل الخارجي لا يتحقق إلا بتقديم خدمات متميزة من قبل العميل الداخلي، وهو ما يتطلب من الإدارة بذل جهد لإرضاء الموظفين الداخليين"².

وأشار وفي تعريف Zeithaml et al يشيرون أن التسويق الداخلي "يتضمن اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم مع توفير المعدات والتكنولوجيا المناسبة لهم بهدف التزويد في

¹Grönroos, C. (1981). Internal marketing—an integral part of marketing theory. *Marketing of services*, 236(238), 3-11.

² George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business research*, 20(1), 63-70.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

الخدمة ذات الجودة العالية¹، بالإضافة إلى تعريف Kotler, P., & Keller, K. L. (2006) بأنه "الطريقة التي تتضمن تدريب وتحفيز الموظفين لتنمية قدراتهم وخلق الدافع لخدمة الزبائن"². كما عرف رفيق وأحمد (2000) التسويق الداخلي على أنه: "جهد مخطط يستخدم نهجا مشابها للتسويق للتغلب على مقاومة المنظمة للتغيير، وتوجيه وتحفيز الموظفين عبر الأقسام المختلفة للمشاركة الفعالة في تنفيذ استراتيجيات الشركة والوظائف لتحقيق رضا العملاء من خلال عملية خلق موظفين متحفزين ومركزين على العميل"³.

تتفق التعريفات السابقة على أن العلاقات الجيدة بين أفراد المؤسسة هي أساس لفعالية وكفاءة المنظمة. ومع ذلك، فإن التسويق الداخلي لا يقتصر على التوجه نحو الزبون أو تحسين العلاقات بين الموظفين فقط، بل هو مفهوم أوسع. من بين التعريفات الشاملة، يعتبر تعريف Parasuraman لعام 1991 الأقرب لفهم التسويق الداخلي، حيث يعرفه بـ "جذب، تطوير، تحفيز، والإبقاء على الموظفين المؤهلين من خلال منتجات العمل التي تلبي احتياجاتهم." ورغم تركيزه على الموظفين واحتياجاتهم، إلا أن هذا التعريف يميل إلى مفاهيم الموارد البشرية أكثر من مفاهيم التسويق، ولا يتناول العلاقة بين الموظفين أنفسهم أو بين المؤسسة وسوقها الخارجي⁴.

يعرف كل من Hogg و Carter التسويق الداخلي على أنه "جوهر التسويق، وهو الأنشطة التي تضمن تحقيق الاتصالات الداخلية وزيادة وعي الموظفين بالعملاء، حيث أن الرابط بين هذه الأنشطة والسوق الخارجي هو الذي يضمن الفعالية." يشير هذا المفهوم إلى أهمية ضمان التواصل الفعال بين الموظفين وغرس ثقافة التوجه نحو العملاء لديهم. كما يسلط الضوء على ضرورة الحفاظ على الروابط الجيدة بين الأنشطة التسويقية الداخلية والسوق الخارجي للمؤسسة.

- تتعدد التعريفات للتسويق الداخلي، حيث يركز كل منها على جانب مختلف من المفهوم:
- Gronroos (1981) : يركز على أن التسويق الداخلي هو جهود المنظمة للاهتمام بالموظفين ومعاملتهم كعملاء داخليين لتحقيق إرضاء العملاء.
- George D : يرى التسويق الداخلي كفلسفة إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة وضمان التفاعل الفعال بين الموظفين وسوقهم الخارجي.

¹ Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). Service marketing: Integrating customer focus across the firm. McGraw-Hill.P

² Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Marketing management 12e. New Jersey, 143, p20.

³ Ali, J., Ahmed, M. A., Shaharyar, M., Haseeb, M., & Zahoor, R. (2014). The impact of internal marketing on the employee's retention in Sialkot industries. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(9), 478.

⁴ Ballantyne, D. (2000). The strengths and weaknesses of internal marketing. Internal Marketing : Directions for Management, Routledge, London, 43-60, PP : 46, 47.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

- Zeithaml, V. A. et al: اقرو بأن التسويق الداخلي يشمل توظيف، تدريب وتحفيز الموظفين مع توفير الموارد اللازمة لضمان تقديم خدمة عالية الجودة.
 - كوتلر: يركز على تدريب وتحفيز الموظفين لتعزيز قدراتهم ودافعهم لخدمة العملاء.
 - Parasuraman (1991) : يوسع المفهوم ليشمل جذب وتطوير وتحفيز الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم.
 - Carter و Hogg: يركز على ضمان التواصل الداخلي وزيادة وعي الموظفين بالعملاء.
- جميع هذه التعريفات تؤكد على أهمية التحفيز والتفاعل الداخلي لتحقيق رضا العملاء الخارجيين، مع تباين في التركيز على الموظفين أو البيئة المحيطة بالمؤسسة.

2. مراحل تطور التسويق الداخلي

مر التسويق الداخلي بعدة مراحل تطويرية، تطورت وفقا للعوائق التي تواجهها المؤسسة واحتياجاتها المستمرة للتكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. استندت هذه المراحل إلى استغلال الظروف الحقيقية التي تعيشها المؤسسة، مع الاستفادة من مشاركة الموظفين والعملاء في نفس الوقت. يمكن تلخيص هذه المراحل في الآتي:¹

- 1 **مرحلة الدافعية والحماس لدى الموظفين:** في هذه المرحلة، كان التركيز على إشباع احتياجات الموظفين وتحفيزهم من خلال الاهتمام برغباتهم ومتطلباتهم. حيث اعتبر الموظف والعامل كـ "مستهلك داخلي"، ويتم التعامل مع الوظائف باعتبارها "منتجات" داخلية يجب تحسينها باستمرار. وهدفت هذه المرحلة إلى تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل.
- 2 **مرحلة التفاعل بين الموظف والعميل:** هذه المرحلة تمثلت في تعزيز العلاقة بين الموظف أو العامل والعملاء، بحيث يتم النظر إلى الموظفين كجزء من السوق الداخلي للمؤسسة. وكان الهدف هو تقليل العزلة بين الأقسام والإدارات، وتقليل الصراعات الداخلية، وإزالة مقاومة التغيير. وقد ساهم هذا التفاعل في تحسين تجربة العملاء الداخليين والخارجيين.
- 3 **مرحلة توسيع مفهوم التسويق الداخلي:** بدأ التسويق الداخلي في هذه المرحلة بالتحول إلى أداة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من الدراسات والبحوث. أبرز هذه الدراسات كانت

¹ أسامة محمد طرغان، محي الدين، مرزوقة، (2011)، أثر التسويق الداخلي على درجة ولاء العاملين دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة بلقاء التطبيقية، عمان، ص: 32.

² سلوى محمود مطاحن، (2009/2010)، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، السنة الجامعية، ص ص : 19 - 20.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

دراسة Winter التي أكدت على دور التسويق الداخلي في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة بكفاءة. كما تم التركيز على إدارة التغيير وتطوير مهارات الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، مع التأكيد على ضرورة تقليل الصراعات الداخلية بين مختلف الوظائف.

4 **مرحلة إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي:** في هذه المرحلة، أصبح التسويق الداخلي يعتبر أداة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وتنفيذ التغيير. وكان الهدف هو إشراك الموظفين في عملية وضع الاستراتيجيات، لأنهم هم المعنيون بتطبيق هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع، وليس فقط العاملين في الخطوط الأمامية، بل جميع الموظفين في المؤسسة.

5 **مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين:** خلال هذه المرحلة، كانت الدراسات تركز على الموظفين كـ "مستهلكين داخليين"، مع التركيز على تحفيزهم وإرضائهم. وكان من المهم جذب أفضل المواهب وتطويرها للحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء والجودة، مما ينعكس بدوره على رضا العملاء الخارجيين.

6 **مرحلة التوجه بالعميل:** وفقا للمساهمة التي قدمها الباحث Kronros، تم التركيز على أهمية موظفي الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع العملاء. كان هؤلاء الموظفون يتفاعلون مباشرة مع العملاء، ويساهمون في إشباع احتياجاتهم وتلبية رغباتهم، مما ساهم في تحسين تجربة العملاء. كما تم التركيز على التسويق التفاعلي، الذي يتيح فرصا تسويقية جديدة، ويدعم تكرار عمليات الشراء وبالتالي زيادة الفرص التسويقية.

3. أهمية التسويق الداخلي

تعتبر برامج التسويق الداخلي من العناصر الأساسية التي تسهم في ترسيخ ثقافة الخدمة داخل المؤسسة، وذلك انطلاقا من الدور الحيوي الذي يلعبه الموظف في نجاح تقديم الخدمة. فالتسويق الداخلي يعتبر فلسفة إدارية ومنهجيا متكاملًا تهدف إلى تعزيز وتطوير ثقافة الخدمة بين الموظفين، مع التركيز على أهمية تعزيز الوعي لدى الموظف بالعميل. لأن الموظف الذي يتحلى بذهنية بيعية ويظهر التزاما تجاه العميل، يعد عاملا حاسما في تشكيل صورة العميل عن المنظمة وعلاقته المستقبلية بها¹.

وفقا لـ (Bekkers & Van Haastrecht (1993)، فإن العميل الداخلي للمورد (أي الموظف) يعتبر الأكثر تأثيرا في أداء المنظمة، وهو نقطة محورية في سلسلة القيمة داخل المؤسسة. وبالتالي، تكمن أهمية التسويق الداخلي في ضمان تلبية رغبات العميل الداخلي (أي الموظف) بشكل فعال.

أشار العديد من الباحثين إلى أن تطبيق التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على جودة الخدمة المقدمة، خاصة إذا قامت المؤسسة بتطبيقه من خلال استراتيجيات توجه نحو الزبائن الخارجيين جنبا إلى جنب مع

¹ Lings, I. N., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 325-351.P 327.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

استراتيجيات موجهة نحو الموظفين. هذا التوجه يمكن الموظف من تقديم الخدمة بالشكل الذي يريده الزبون، مما يؤدي إلى تحقيق ما يسمى التسويق التفاعلي من خلال توجيه السياسات المناسبة في التسويق الداخلي، يتم تمكين الموظف من تقديم الخدمة في جانبين¹:

- **الجودة الفنية:** تتمثل في تقديم الخدمة الأساسية التي يحتاجها العميل.
- **الجودة العملية:** وهذه تحددها تجارب الزبون من خلال الاهتمام الذي يظهره الموظف في تقديم الخدمة بالطريقة التي يفضلها العميل.

ويستمد التسويق الداخلي أهميته من عملية التفاعل بين الموظفين والعملاء، خصوصا في مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، ويكون المورد البشري هو العنصر الأساسي في تقديم الخدمة. كما أن كل من الموظفين والعملاء يشاركون في إنتاج هذه الخدمة.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم التسويق الداخلي في²:

- **توفير بيئة محفزة:** تعزز من تحقيق رضا العاملين.
- **تحقيق التكامل والتناسق:** بين الأنشطة الداخلية للمنظمة التي تتعلق بالموظفين وعلاقاتهم.
- **تنفيذ فلسفة التسويق الداخلي:** التي يتم تطبيقها داخليا وتوسيعها لتشمل التوجهات الخارجية نحو العملاء.
- **تطبيق استراتيجية شاملة:** تساهم في تحقيق الأهداف البعيدة المدى المتعلقة بالموظفين.

4. أهداف التسويق الداخلي

تتمثل أهداف التسويق الداخلي فيما يلي:

- **نشر المعلومات وتبادلها بين فرق العمل:** يهدف إلى تحسين التواصل بين الأفراد الذين يتفاعلون مع الأنشطة التسويقية، مما يسهل اتخاذ قرارات تسويقية فعالة.
- **تفعيل الحوافز:** من خلال تشجيع وتحفيز العاملين، يتم تحسين الأداء المستمر للمؤسسة. فتنطبق التسويق الداخلي يساهم في تنظيم حملات ترويجية داخلية تحفز الموظفين وتعزز من دورهم في تحقيق استراتيجيات الشركة.

¹ أمل إبراهيم أحمد الحاج وهاني الضمور، 2010، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد السادس، العدد الأول، ص 41.

² رائد ضيف الله الشوايكة، 2010، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص 14.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

- المحافظة على الموظفين ذوي المهارات العالية: يتم ذلك عن طريق تزويدهم بكافة الموارد المادية والمعنوية اللازمة، مما يساهم في تعزيز ولائهم للمؤسسة.
- أهداف التسويق الداخلي: يرى "(Gronroos)" أن لأهداف التسويق الداخلي مستويين: المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي. بينما تضيف "(Anna & Christine)" " هدفا على المستوى الكلي، الذي يركز على الأهداف العامة للمؤسسة بشكل أوسع.

توضح الأهداف في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: يوضح أهداف التسويق الداخلي

الرقم	مستويات الأهداف	التطبيقات
01	الهدف على المستوى الكلي	جل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعملاء.
02	الهدف على المستوى الاستراتيجي	خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد: دعم الطرق الإدارية، دعم سياسات الأفراد، دعم سياسات التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة.
03	الهدف على المستوى التكتيكي	العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. مثال: الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالاتهم بالعملاء. يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: بن أحسن ناصر الدين، 2015-2016، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية- أطروحة دكتوراه علوم، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة الجزائر، ص 34.

كما حدد (Ahmed et Rafik) أهداف أخرى للتسويق الداخلي، وفقا للمستويات مختلفة، تشمل العناصر الخمسة الأساسية التي لا يكتمل مفهوم التسويق الداخلي إلا بها. هذه الأهداف هي: ¹

¹ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), p 1179.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

- **تحفيز الموظفين وإرضائهم:** يعتبر تحفيز الموظفين ركيزة أساسية لضمان الأداء العالي وتحقيق الرضا داخل المؤسسة. من خلال خلق بيئة عمل محفزة، يتم تعزيز الإنتاجية وزيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين.
- **التركيز على مهام خدمة العملاء وكيفية إرضائهم:** يعد تقديم خدمة متميزة للعملاء داخليا وخارجيا من أهداف التسويق الداخلي، حيث يسهم في بناء علاقة قوية ومستدامة مع العملاء.
- **التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام الوظيفية:** يشمل هذا الهدف تحسين التعاون بين مختلف الأقسام داخل المنظمة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة وتسهيل تدفق العمل بشكل سلس وفعال.
- **اتباع منهج شبيه بالتسويق في التعامل مع النقاط السابقة:** يتطلب التسويق الداخلي استخدام استراتيجيات تسويقية تتناسب مع المتطلبات الداخلية للمؤسسة، بحيث ينظر إلى الموظفين والعملاء الداخليين كجزء من سوق داخلي يتطلب التواصل الفعال والمنتجات الموجهة إلى احتياجاتهم.
- **تطبيق استراتيجية مؤسسية أو وظيفية محددة:** يجب أن تكون استراتيجيات التسويق الداخلي متوافقة مع الأهداف العامة للمؤسسة وتركز على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تقوية التفاعل الداخلي وتعزيز التنسيق بين الأقسام.

ثانيا: خصائص التسويق الداخلي

يتميز التسويق الداخلي بعدد من الخصائص التي تجعله يعتبر عملية حيوية وفعالة داخل المنظمة، ومن أبرز هذه الخصائص¹:

- **التسويق كعملية اجتماعية:** حيث يتم تطبيقه داخل المنظمة لإدارة التفاعل والتبادل بين المنظمة وموظفيها. إذ لا تقتصر حاجات الموظفين على احتياجات مادية فقط، بل تشمل أيضا حاجات اجتماعية مثل الشعور بالأمن، والانتماء، والصدقة، التي يمكن تلبيتها من خلال التسويق الداخلي.
- **التكامل الإداري:** يعد التسويق الداخلي عملية إدارية تهدف إلى تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة. ويشمل ذلك التأكد من أن جميع الموظفين يمتلكون المعرفة والخبرة الكافية حول الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تسهم في إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- **أهمية الاتصال:** يعد الاتصال الفعال عنصرا حاسما لنجاح التسويق الداخلي. فالتواصل الجيد داخل المنظمة يسهم في تعزيز الميزة التنافسية وتقليل الصراعات بين الموظفين، مما يعزز التعاون ويؤدي إلى بيئة عمل أكثر توافقا.

¹ نجية، زباني، وآخرون، (2015)، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 1(2)، 241-254، ص 248.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

- عملية اختيارية تؤدي إلى نتائج جيدة: يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية توجه الموظفين نحو تحقيق نتائج جيدة. فهو يعتمد على تحفيز الموظفين للالتزام بأهداف المنظمة والعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر.
- الإدارة المفتوحة: يعتبر التسويق الداخلي أكثر نجاحا عندما يتم تطبيق أسلوب الإدارة المفتوحة، الذي يتضمن التزاما عاليا من قبل الإدارة العليا، وكذلك التزام كامل من جميع الموظفين في المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي الداخلي

يمكن للمزيج التسويقي الداخلي أن يساعد في تحليل أساليب تقديم الخدمات وتحديد المسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة. وقد بذل الباحثون جهدا كبيرا في تفسير هذا المزيج، إلا أنهم اختلفوا في بعض الجوانب. وفيما يلي توضيح لهذا المزيج التسويقي الداخلي الذي يعتمد على العناصر السبع للمزيج التسويقي 7Ps .

أولاً: المنتج (Product)

ينظر للتسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية، وتقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تبني الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون. ويرى Keller, K. L. (2006) أنه " الدور الذي يعرض على العاملين في المنظمة. ويشمل الواجبات والمسؤوليات والمهام الموكلة لكل موظف. كما يتضمن المنتج القيم والاتجاهات التي يجب أن يتبناها الموظفون لتحقيق استراتيجيات المنظمة بنجاح"¹.

عندما نتحدث عن المنتج في سياق التسويق الداخلي، فهو لا يقتصر فقط على الوظيفة كمنتج مادي، بل يشمل أيضا عملية تطوير معرفة العاملين من خلال برامج التدريب المتخصصة. هذه البرامج تساعد في تحسين أداء الموظفين بما يتناسب مع استراتيجيات التسويق الداخلية للمؤسسة.

المنتج الداخلي يشمل الوظيفة والمهام الموكلة للموظفين التي تحفزهم على الاستجابة لطلبات العملاء. يتضمن أيضا الإجراءات والنظم التي تساعد في تلبية احتياجات الموظفين وتلبية رغباتهم، مما يساهم في تحفيزهم. يرتبط المنتج الداخلي بجانبين: الأول هو الوظيفة نفسها، بما يتناسب مع التغيرات اللازمة، والثاني هو بيئة العمل المحيطة مثل الآلات والمعدات والقوانين. يعمل الجانبان معا لتحفيز

¹ keller, K. L. (2006). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (3rd ed.). Pearson Education. P 310.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو خدمة العملاء¹. من خلال هذا العنصر، "تبيع" المنظمة الوظيفة أولاً لموظفيها قبل أن تباع منتجاتها للعملاء، إذ أن العاملين هم الذين ينفذون استراتيجيات التسويق الخارجي.

ثانياً: السعر الداخلي (Price)

يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن "يدفعه" عند اقتتاعه بالخطط والاستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها. وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط التضحوية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة، وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة المستهلك أكثر من الاهتمام بمدي الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين (مثل ذلك قيام البنوك الأجنبية بفتح فروعها للعمل أيام السبت وذلك لخدمة عملائها بالرغم من عدم ملائمة ذلك للعاملين داخل البنك حيث أن ذلك سيقطع من وقت راحتهم، بل أن الأكثر من ذلك التكلفة وهي السيكلوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

يشير Zeithaml إلى أن السعر النقدي ليس فقط المبلغ الذي يدفعه الزبائن لقاء السلع والخدمات، بل في أدبيات التسويق الداخلي، يقصد بالسعر العديد من التكاليف غير النقدية التي يتحملها العاملون في المؤسسة. هذه التكاليف تمثل الثمن الذي يدفعه الموظفون مقابل العمل في المنظمة، مثل الجهد والوقت والموارد الشخصية التي يستثمرونها لتحقيق أهداف المؤسسة².

أي أنه التكاليف التي يتحملها الموظفون للحصول على المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بشكل أفضل وتحقيق أهداف المنظمة. يتضمن هذا الجهد الذي يبذله العاملون لتطوير أنفسهم بما يتناسب مع استراتيجيات المنظمة، فهو يركز على أهمية توازن الجهد والمكافأة لضمان أن الموظفين يبدعون في دورهم الوظيفي مما يساهم في نجاح الاستراتيجيات الداخلية للمؤسسة³.

¹ عبود سعاد، (2016-2017)، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة مجموعة من المؤسسات K رسالة دكتوراه علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، ص 149.

² Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill, p517.

³ محمد فريد الصحن، (1993)، مبادئ التسويق الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر -، ص ص 37-42.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

ثالثا: الترويج (Promotion)

الترويج في التسويق الداخلي يعني كيف يمكن للمنظمة تحسين التواصل والاتصال بين الإدارة والعاملين. يشمل ذلك نقل المعلومات الضرورية، مثل أهداف المنظمة واستراتيجياتها، بطريقة تساهم في خلق فهم مشترك بين جميع العاملين¹. ويعتبر أسلوب الإدارة المفتوحة ولقاءات التواصل المستمر بين الإدارة والموظفين من أبرز أساليب الترويج الفعالة. فهي تساعد هذه الاستراتيجيات في تعزيز العلاقة بين مختلف الأقسام ورفع مستوى التفاني في العمل².

رابعا: التوزيع (Place)

يشير التوزيع في التسويق الداخلي إلى كيفية توزيع المعرفة والمعلومات بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة. يتضمن ذلك تحديد القنوات الفعالة لتوصيل المعلومات المتعلقة بالوظائف والمهام داخل المؤسسة³. التوزيع يشير إلى المكان أو القنوات (الأطراف الوسيطة) التي تستخدم لتوصيل المنتجات إلى المستهلك النهائي. وعلى مستوى المنظمة أو السوق الداخلي، يتضمن ذلك بشكل خاص موظفي الخط الأمامي (الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء). بشكل عام، يشمل التوزيع عدة عناصر تتعلق بمكان العمل، مثل:

- موقع الوظيفة أو الهيكل التنظيمي: وهو القسم الذي يعمل فيه الموظف ضمن المنظمة.
- البيئة المادية: وتشمل مباني المنظمة، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، حيث يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام التي يجب تنفيذها.
- التنسيق الداخلي: ويشمل التنسيق بين الموظفين، خاصة بين موظفي الخط الأمامي والخط الخلفي، وكذلك التكامل بين الأقسام والإدارات المختلفة لضمان سلاسة العمل وتحقيق الأهداف المشتركة. يشمل ذلك وسائل الاتصال المختلفة مثل الاجتماعات المباشرة، منصات التعلم الإلكتروني، والتدريب الرسمي.

خامسا: الأشخاص (People)

في إطار المزيج التسويقي الممتد، يعد عنصر الأشخاص الركيزة الأساسية عند تقديم الخدمات. يعكس هذا البعد كل من الموظفين—وخاصة أولئك الذين يتفاعلون مباشرة مع العملاء—والعملاء أنفسهم

¹ Lovelock, C., & Wright, L. (2002), *Principles of Services Marketing*.P15.

² سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سبق ذكره، ص20.

³ Rafiq, M., & Ahmad, S. (1993), *Internal Marketing and the Development of Human Resources*.p248.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

ضمن بيئة تقديم الخدمة. الموظفون المهرة، الودودون، والمتمكنون من مهارات الاتصال والتعامل، لا يساهمون فقط في أداء الخدمة بل يشكلون جزءاً لا يتجزأ من صورة العلامة التجارية في ذهن العميل، مما يعزز الثقة والولاء. كما يشير Kotler إلى أن تفاعل العملاء مع بعضهم داخل المكان (كصالة ألعاب أو مطعم) يضيف أبعاداً إضافية لتجربة المستخدم. ولذا، تستثمر المؤسسات في توظيف وتدريب وتمكين العاملين لضمان جودة الخدمة، وتقوية العلاقة مع العميل وزيادة رضاه¹.

سادساً: العملية (Process)

العملية تشير إلى الخطوات والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة بدءاً من طلبها وحتى استلامها. يتضمن ذلك ترتيب الأولويات، طرق الاستجابة للشكاوى، الدفع، والتوصيل—كما تشمل استخدام أدوات مثل النظام الذكي أو الخرائط التشغيلية لتحليل نقاط التماس مع العميل، يتمثل الهدف في تحقيق كفاءة عالية، توحيد في التجربة، وتقليل الأخطاء أو التأخير، مما ينعكس إيجابياً على رضا العميل ومعدل رضاه العام.

سابعاً: الدليل المادي (Physical Evidence)

بما أن الخدمات غير ملموسة بطبيعتها، يصبح عنصر الدليل المادي ضرورياً لإضفاء قيمة ملموسة على الخدمة. يشمل ذلك البيئة المادية مثل تصميم المباني، الأثاث والإشارات، بالإضافة إلى الوثائق مثل إيصالات وطباعة مواد السرد، أو حتى الهوية البصرية والزي الرسمي للموظفين.

المطلب الثالث: أساسيات التسويق الداخلي

أولاً: أبعاد التسويق الداخلي

1. التدريب

1.1 تعريف التدريب

يعرف التدريب بأنه "نشاط منظم تتبناه المؤسسة بهدف تحسين أداء الأفراد في وظائفهم الحالية، من خلال تصميم برامج تدريبية تعنى بتطوير المهارات الفنية والشخصية، ونقل ثقافة المؤسسة، وتعزيز القدرة على التعامل الفعال مع العملاء"².

¹ Booms, B. H. & Bitner, M. J. (1982). *Services Marketing: Integrating Human Resources, Physical Evidence, and Processes*. American Marketing Association, p36.

² بابكر، عبد الرحيم. (2018). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات. الخرطوم: دار الكتاب الجامعي. ص 85.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

كما يشير محمد فريد الصحن (2002) إلى أن " التدريب يعد وسيلة لتعزيز المعرفة لدى العاملين، خصوصاً أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء، مما يجعله أداة استراتيجية لتحسين جودة الخدمة".¹

ويرى باسم الحميري (2009) أن التدريب عنصر جوهري في فلسفة المؤسسة الحديثة، حيث يسهم في تعديل السلوكيات، وتنمية المهارات، ومواكبة التغيرات الداخلية والخارجية. ويؤكد أن التدريب لا يجب أن يكون مؤقتاً، بل عملية مستمرة تتناسب مع التطور المستمر في الأهداف المؤسسية واحتياجات الموظفين.²

التعاريف تجمع على أن التدريب عملية منظمة تهدف إلى تحسين أداء الموظفين عبر تطوير المهارات والمعارف، مع التركيز على الجوانب الفنية والسلوكية، وتعزيز التفاعل مع ثقافة المؤسسة والعملاء، مما يجعله أداة مهمة لدعم الأداء والتسويق الداخلي.

2. أهداف التدريب في المؤسسات

يعد التدريب أداة استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى³:

- رفع كفاءة الأداء: من خلال تطوير مهارات العاملين ومعارفهم لأداء المهام بكفاءة أعلى.
- تحسين جودة الخدمة: خصوصاً لموظفي الخط الأمامي، بما يعزز رضا العملاء.
- تعزيز الثقافة المؤسسية: عبر تعريف الموظفين بالقيم والرسالة المؤسسية.
- التكيف مع التغيرات: بتهيئة العاملين لمواجهة التطورات التكنولوجية والتنظيمية.
- زيادة الانتماء والتحفيز: من خلال الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.
- دعم التسويق الداخلي: بخلق بيئة عمل منسجمة وتحسين التفاعل مع العملاء الداخليين والخارجيين.

2. التمكين.

1.2 مفهوم التمكين

إن نجاح العديد من المنظمات يعود بدرجة كبيرة إلى فعالية التبادل الداخلي بين الموظف والمنظمة، والذي يستند إلى توافق المبادئ والثقافة والأهداف والرؤية المشتركة. هذا التوافق يعزز من شعور الموظف

¹ الصحن، محمد فريد. (2002). إدارة التسويق: منظور تطبيقي. القاهرة: الدار الجامعية، ص416.

² الحميري، باسم. (2009). تدريب وتنمية الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص. 14.

³ Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education. P39

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

بالانتماء، ويولد ما يعرف بـ"الملكية النفسية (Psychological Ownership)"، حيث يشعر الموظف بأن المنظمة جزء منه، وأن نجاحه مرتبط بنجاحها، كما أن فشله يعد فشلاً لها أيضاً¹.

حيث عرف سنة 2003 (Pardo & Bruce) التمكين على أنه: "مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وأن يتحلّى الموظف بالتفكير الاستراتيجي والمسؤولية على المستوى الشخصي، وعلى الإدارة مكافأة الموظفين الذين يتصرفون بمسؤولية"²

تعريف (Pardo & Bruce (2003) يبرز أن التمكين يقوم على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتحملهم للمسؤولية والتفكير الاستراتيجي، مع أهمية أن تكافئ الإدارة هذا السلوك. ويدمج بين دور الموظف ودور الإدارة في تعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة والمشاركة.

وأشارت (Bowen & Lawler (1992) إلى أن منظمات الخدمات باتت تنظر إلى تقديم الخدمة كعملية لحل المشكلات، وليس مجرد تنفيذ روتيني للمهام. ويعد موظفو الخط الأمامي الأكثر فهماً لاحتياجات العملاء نتيجة لتواصلهم المباشر والدائم معهم، مما يستدعي منحهم مزيداً من الصلاحيات والمرونة في اتخاذ القرارات التي تضمن تلبية تلك الاحتياجات بكفاءة³.

هذا التوجه يتطلب الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم المكتسبة، بشرط أن يتحملوا المسؤولية الكاملة عن نتائج أعمالهم، وهو ما يشكل جوهر مفهوم التمكين.

ويعرف (Bowen & Lawler (1995) التمكين على أنه: "إعطاء الموظف الحرية بطريقة تعزز ثقته بنفسه، وتمكنه من استخدام قدراته ومعرفته لاتخاذ قرارات فعالة وتحقيق النتائج المرجوة"⁴.

في السياق نفسه، يصفه كل من بيرري، رفيق وأحمد بأنه:

- حالة ذهنية يشعر فيها الموظف بالسيطرة والتحكم على أذائه.
- إحاطة ووعي تام بمتطلبات العمل.
- استعداد له لتحمل نتائج أعماله، بل والمشاركة في تحمل مسؤولية أداء فريقه أيضاً.

¹ محفوظ أحمد جودة. (2006). إدارة الجودة الشاملة: ط2 دار وائل، عمان. ص 138.

² Pardo del Val, M., & Lloyd, B. (2003). Measuring empowerment. *Leadership & organization development journal*, 24(2), 102-108.p103.

³ يحيى ملحم، (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة. ص6.

⁴ Dunne, P. A., & Barnes, J. G. (2000). Internal marketing: a relationships and value creation view. *Internal marketing: Directions for management*, 7(1), 192-220.p210.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

ومن جانبهم، أكد Gilmor & Carson (1995) على أن "من أهم أنشطة التسويق الداخلي إدماج وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المناسبة أثناء تعاملهم مع الزبائن، لما لذلك من أثر كبير في نجاح هذا النوع من التسويق"¹.

وفي ظل هذا التوجه، تسعى العديد من المنظمات اليوم إلى أن تكون أكثر تفهما للزبائن وأكثر التزاما بتقديم خدمات عالية الجودة، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال:

- منح الثقة للموظفين الأقرب إلى الزبائن،
- توفير المعلومات والدعم الكافي،
- تقديم التأطير والتدريب المناسبين،
- إتاحة مجال من الاستقلالية في اتخاذ القرار بسرعة وفعالية.

3. التحفيز

التحفيز هو مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد إلى بذل جهد أكبر في عمله وتجنب الأخطاء، في مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، مما يعزز تطلعاته. وقد عرف بابكر (2018) التحفيز على أنه: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن الأخطاء، في مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق تطلعاته"² (بابكر، 2018، ص. 85).

من هذا التعريف، نلاحظ أن الحوافز تعتبر العامل الأساسي الذي يدفع الموظف لإتقان عمله، حتى يتمكن من الحصول على مقابل يساعده في تلبية احتياجاته.

كما يعرف التحفيز أيضا بأنه: "تلك المكافآت التي يحصل الفرد عليها مقابل تميزه في الأداء عن زملائه داخل المؤسسة"³، بالتالي، تعتبر عملية التحفيز أسلوبا يتبعه المسؤولون في المؤسسة باستخدام مجموعة من الوسائل والتقنيات لتوجيه العاملين والمحافظة على استمرارية السلوك الإيجابي لديهم.

¹ Šimberová, I. (2007). Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer. Economics & Management.p172.

² بابكر، عبد الرحيم. (2018). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات. الخرطوم: دار الكتاب الجامعي. ص 85.

³ خضير كاضم محمود. (2007). إدارة الموارد البشرية. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 186.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

1- أشكال التحفيز في المؤسسات

تتعدد أشكال التحفيز باختلاف طبيعة المؤسسات، إلا أن المؤسسات الخدمية تتبع أبرز أنواع من الحوافز التي يمكن تصنيفها كما يلي:

- **الحوافز المادية:** تشمل المزايا ذات الطابع المادي مثل: الرواتب والمكافآت، السكن والنقل.
- **الحوافز المعنوية:** تشمل المزايا غير المادية التي تقدمها المؤسسة، مثل: التكريم والشكر، فرص التدريب والتعلم المستمر.
- **الحوافز الإيجابية:** هي الحوافز التي تهدف إلى جذب العاملين نحو إنجاز مهام محددة ترغب المؤسسة في تحقيقها.
- **الحوافز السلبية:** هي الحوافز التي تهدف إلى دفع العاملين لتجنب سلوكيات معينة لا ترغب المؤسسة في حدوثها¹.

4.الاتصال الداخلي

1.4 تعريف الاتصال الداخلي

يعد الاتصال الداخلي أحد العوامل الرئيسية في خلق بيئة عمل متعاونة، حيث يسهم في نقل الآراء والأفكار عبر وسائل الاتصال الحديثة، مما يعزز من التعاون بين أفراد المؤسسة. كما يساهم في توجيه الأفراد والجماعات داخل المؤسسة نحو الأهداف المشتركة.

- عرف بابكر (2018) الاتصال الداخلي على أنه: "شبكة العمل التي يتم من خلالها جمع وانتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة"، مما يجعله عملية ضرورية لصنع القرارات الفعالة².
- Mishra (2010) يشير إلى أن الاتصال الداخلي يعزز من بناء الثقة والاحترام بين العاملين، ويسهم في توطيد العلاقة بينهم، وهو ما يعزز من فعالية الأداء داخل المؤسسة³.

¹ الفقير، سامي محمد. (2014). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأساليب الحديثة. دار الفكر الجامع. ص124.

² بابكر، أ. م. (2018). الاتصال الإداري داخل المؤسسات: الأسس والآليات. دار النشر الأكاديمية. ص86.

³ Mishra, K. (2010). *Organizational communication: Theory and practice*. Sage Publications. p. 188

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

- وفقا لـ (2004) Lovlock & Wartz، يمكن للاتصال الداخلي أن يتم عبر عدة أشكال ووسائل مثل الاجتماعات، التقارير، شبكات المعلومات الداخلية، أو وسائل تكنولوجية أخرى مثل الفيديوهات، الرسائل الإخبارية، وغيرها من الوسائل التي تعتمد على المؤسسة.
- من جهته، يوضح منصور أن الاتصال الداخلي يعتبر "عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، ويساهم في تحسين خدمة العملاء من خلال توفير المعلومات الضرورية وتيسير انتقالها بسهولة بين الموظفين".

2.4 أبعاد الاتصال الداخلي

هناك مجموعة كبيرة من الأبعاد التي تساهم في نجاح عملية الاتصال داخل المؤسسة، يمكن حصرها كما يلي¹

- الشفافية: توفير المعلومات بوضوح وصدق.
- الثقة: بناء بيئة قائمة على الصدق والاحترام.
- الاحترام المتبادل: تقدير آراء الموظفين وتعزيز شعورهم بالقيمة.
- التغذية الراجعة: إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير وتقديم الملاحظات.
- الوضوح: ضمان فهم الرسائل بشكل صحيح.
- الاتساق: توافق الرسائل مع قيم المؤسسة.
- الملاءمة: ارتباط المعلومات بحاجات الموظفين.
- التوقيت: إيصال المعلومات في الوقت المناسب.

5. نشر المعلومات التسويقية

يعد وجود اتصال تفاعلي ومتكامل للمعلومات بين الإدارة والعاملين من العوامل الجوهرية التي تساهم في إنجاح التسويق الداخلي داخل المنظمة، لذلك من الضروري وضع آلية واضحة وفعالة لنشر المعلومات التسويقية بين جميع المستويات التنظيمية. وتعتبر أدوات الاتصال الداخلي مع العاملين من العناصر الملموسة والمهمة، لا سيما في المنظمات الخدمية، حيث تعطي هذه الأخيرة اهتماما كبيرا للاتصال الداخلي بهدف تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية حول طبيعة العمل والبرامج والخدمات المقدمة.

إن توفير هذه المعلومات بشكل مستمر ومنظم يساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ويعد عنصرا أساسيا في تلبية توقعات واحتياجات الزبائن. فالعمال الذين يتلقون معلومات دقيقة وشاملة حول الخدمات التي تنوي المنظمة تقديمها أو الترويج لها، يكونون أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة وتقديم

¹ وود، ماريان بيرك. (2014). الدليل الأساسي لتخطيط التسويق (الطبعة الثالثة). بيرسون إديوكيشن ليميتد. ص. 183.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

منافع حقيقية للعملاء. وبهذا، يسهم نظام المعلومات التسويقية بشكل فعال في تعزيز أداء العاملين ورفع جودة الخدمة¹.

ثانياً: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

أشارت بعض المؤلفات المتخصصة إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية تعد بمثابة الأطر النظرية الرئيسة لتطبيق التسويق الداخلي، وهي:

1. نموذج بيرى (Berry's Model)

يعتمد هذا النموذج على فرضية أساسية مفادها أن الموظفين يمثلون مستهلكين داخليين داخل المنظمة، ويستنتج من هذا المفهوم فرضيتان رئيسيتان²:

- اعتبار الوظائف كمنتجات داخلية ينبغي تصميمها وتقديمها بطريقة تراعي احتياجات الموظفين وتطلعاتهم.
- تطبيق أدوات وتقنيات التسويق التقليدي داخلياً بهدف تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم.
- ويهدف هذا النموذج إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحورية، من أبرزها:
 - إشباع حاجات الموظفين من خلال تصميم وظائف محفزة وبيئة داخلية مشجعة.
 - تمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في صياغة السياسات والقرارات التنظيمية، بما يعزز من إحساسهم بالانتماء والمسؤولية.
 - استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها عبر توفير بيئة عمل داعمة تركز على التحفيز والتقدير المستمر.

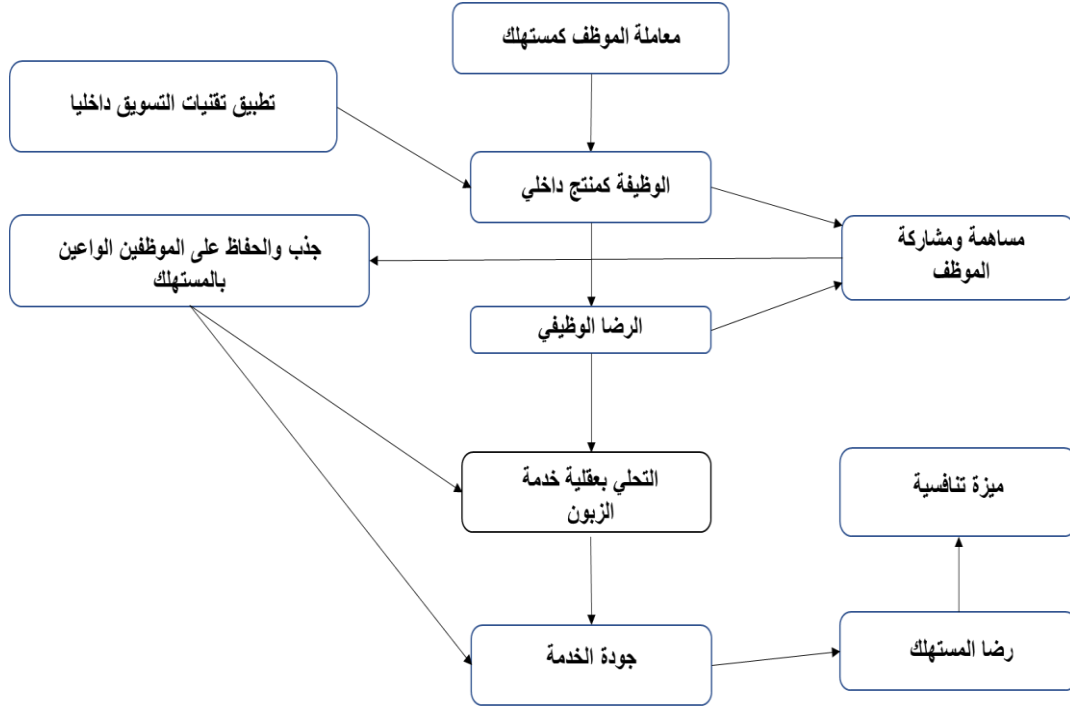
ويسهم تطبيق هذا النموذج في تحقيق رضا وظيفي مرتفع لدى الموظفين، مما يعزز قدرتهم على تقديم خدمات عالية الجودة، ويشكل بذلك ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من تحسين أدائها وزيادة حصته

¹ الجمال، محمد. (2020). أسس النقل البري: مفاهيم وتطبيقات. الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، ص. 15.

² Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). A Meta-model of Internal Marketing. In Varey, R. J., & Lewis, B.: R. (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management* (pp. 223–225). London: Routledge.p 223.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

السوقية. والشكل الموالي يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي:



الشكل رقم 02: نموذج بييري في التسويق الداخلي

SOURCE : Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). *A Meta-model of Internal Marketing*, in Varey, R. J., & Lewis, B. R. (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, p. 225.

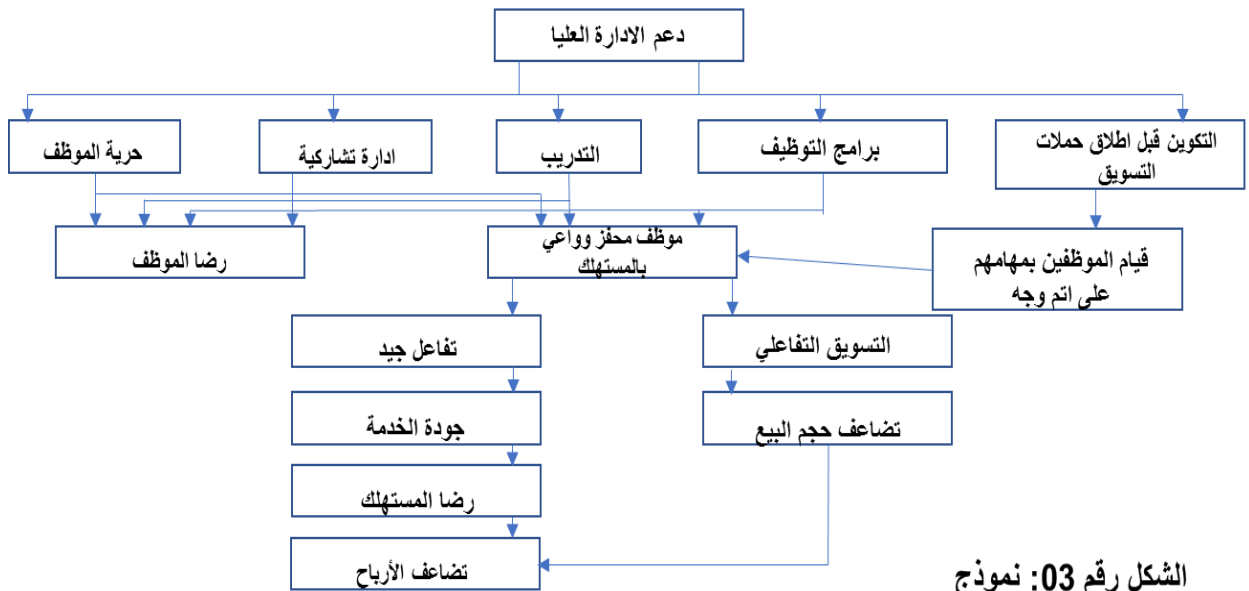
2- نموذج كرونروس (Gronroos Model)

يركز هذا النموذج على أهمية الدعم التنظيمي المتكامل لإنجاح برامج التسويق الداخلي، ويبرز الدور الحيوي للإدارة العليا في تبني هذا التوجه. ويحدد النموذج عدة مرتكزات أساسية يجب توافرها لضمان فعالية تطبيق التسويق الداخلي، وتشمل ما يلي:¹

¹ Ladour, S., & Bouabdallah, H. (2024). The Application of the Gronroos Model in Evaluating the Reality of Internal Marketing as a Tool for Achieving Customer Interaction at Algeria Telecom Corporation Bordj Bou Arreridj. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), p7118.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

- الدعم من الإدارة العليا: ينبغي أن تعبر القيادة العليا عن التزام واضح بتنفيذ برامج التسويق الداخلي، من خلال توفير الموارد اللازمة وتبني استراتيجيات مستدامة في هذا المجال.
 - التدريب، خصوصا في مجال خدمة العملاء: يعتبر التدريب على خدمة الزبائن عنصرا محوريا، إذ يسهم في رفع وعي الموظفين بأهمية تلبية احتياجات العملاء، ويعزز التوجه الاستراتيجي نحو المستهلك.
 - سياسات وبرامج توظيف فعالة: يتطلب التسويق الداخلي استقطاب الأفراد المناسبين للوظائف المتاحة، مع التأكيد على تصميم الوظائف بما يتلاءم مع قدرات ومؤهلات الموظفين لضمان الكفاءة والرضا.
 - الإدارة التشاركية: يدعو النموذج إلى إشراك جميع العاملين في عمليات التخطيط وصياغة الاستراتيجيات، مما يعزز الإحساس بالمسؤولية والانتماء داخل المنظمة.
 - تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات: يجب منح الموظفين، خصوصا من يتعاملون مباشرة مع العملاء، الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف بما يحقق رضا الزبائن ويعزز جودة الخدمة.
- يؤكد هذا النموذج أن نجاح التسويق الداخلي مرهون بقدرة المنظمة على خلق بيئة عمل تشاركية وتمكينية، تدعم الأداء الفعال للموظفين وتسهم في بناء علاقات مستدامة مع العملاء.



الشكل رقم 03: نموذج كرونروس في التسويق الداخلي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

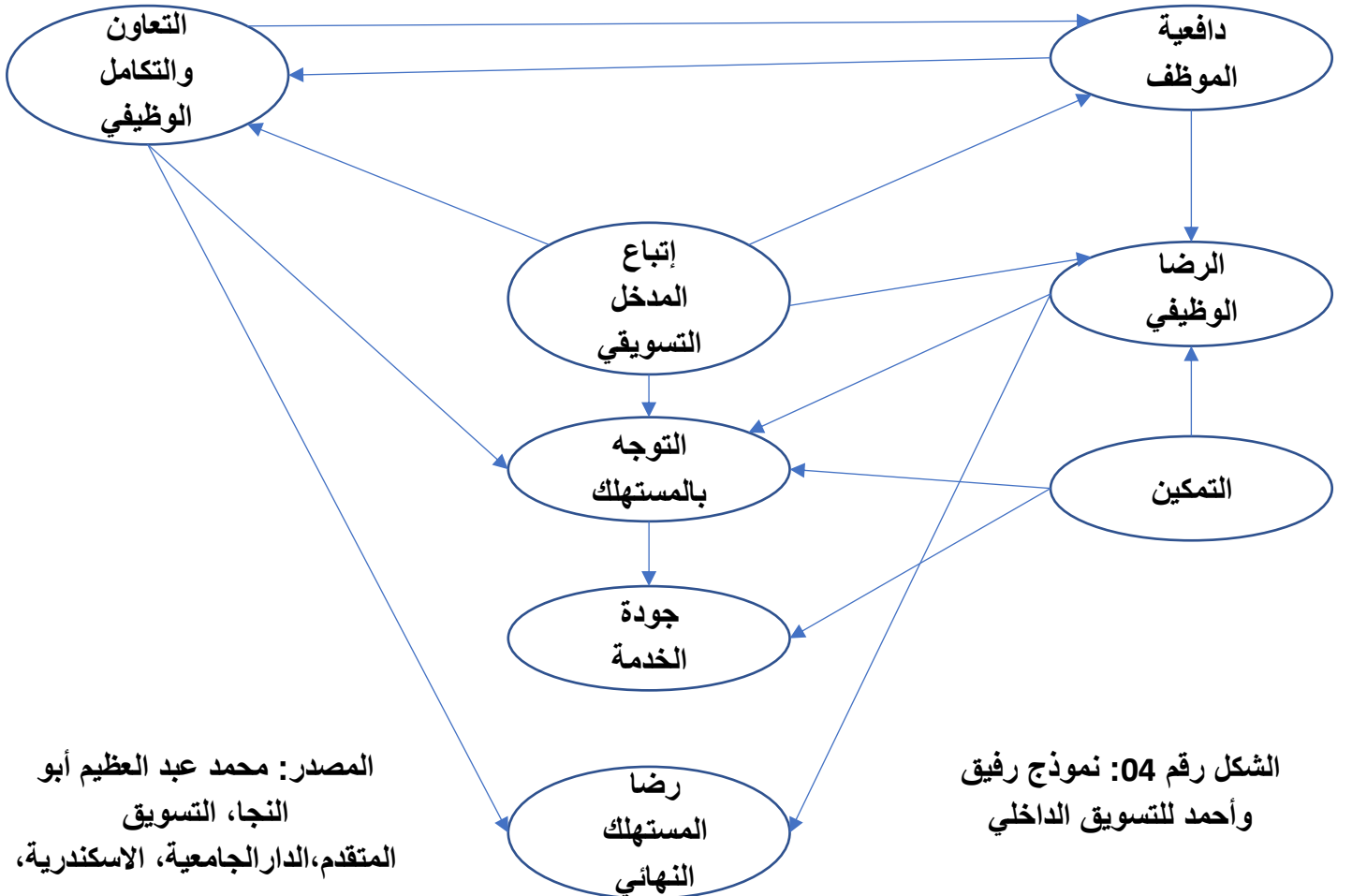
3- نموذج رفيق وأحمد في التسويق الداخلي

استنادا إلى النماذج النظرية السابقة، وبالإعتماد على تعريف كل من رفيق وأحمد لمفهوم التسويق الداخلي، قام الباحثان بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق هذا المفهوم عمليا، من خلال إبراز العلاقات المتداخلة والمتبادلة بين مكونات التسويق الداخلي.

يشير النموذج إلى أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يتم عبر أربعة أنشطة مترابطة، وهي:

- تبني المفاهيم والتقنيات التسويقية داخليا.
- تحفيز العاملين وتعزيز الدافعية.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية.
- تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة.

ووفقا لهذا النموذج، فإن نجاح هذه الأنشطة ينعكس إيجابيا على رضا الموظفين وتبنيهم للتوجه نحو المستهلك، مما يسهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية، تؤدي بدورها إلى رضا المستهلك النهائي وتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة في السوق.



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 163.

الشكل رقم 04: نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي

المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للقيمة المدركة

أولاً: مفهوم القيمة المدركة

1. تعريف القيمة المدركة للموظف

تشير القيمة المدركة للموظف إلى التقييم الشخصي الذي يقوم به الموظف للفوائد والمزايا التي يحصل عليها من المؤسسة، مقارنة مع الجهود والتكاليف التي يبذلها. وهي تشمل عدة جوانب مثل بيئة العمل، فرص التطوير المهني، المكافآت المادية وغير المادية، العلاقات التنظيمية، والثقافة المؤسسية.

يعرف (1988) Zeithaml القيمة المدركة بأنها "التقييم العام للمستهلك لفائدة المنتج، استناداً إلى تصوره لما يتم تقديمه مقابل ما يتم استلامه"¹.

وبنفس السياق، عرفها (2021) Xie et al بأنها "التقييم العام للأفراد لفائدة المنتجات أو الخدمات، بالاعتماد على تصورهم لما يعرض عليهم مقابل ما يحصلون عليه فعلياً".

وأشار (2006) Gounaris إلى القيمة المدركة للموظف بـ "نتائج التسويق الداخلي الذي تطبقه المؤسسة من خلال إدارتها الفعالة للعلاقات بين الموظفين والمشرفين والمديرين، وهو ما يعكس التزام المؤسسة بخلق قيمة لسوقها الداخلية من خلال فهم احتياجات الموظفين"². وأكد (2002) Chebat et all على أهمية خلق مناخ داخلي إيجابي يعزز العلاقات بين الموظفين والمشرفين، ويزيد من التفاعل داخل فرق العمل.

وعرف (2017) Pawar & Charak سنة (2017) القيمة المدركة بـ "شعور الموظف بأن المؤسسة توفر له بيئة عمل مناسبة وتدعمه من خلال إجراءات إدارية تعكس اهتمامها به

ورأى (2013) Biswas & Suar أن القيمة المدركة هي عملية مقايضة بين الفوائد التي يحصل عليها الموظف والتكاليف أو التضحيات التي يقدمها نتيجة ارتباطه بالعمل"³.

¹ Aulia, S. A., Sukati, I., & Sulaiman, Z. (2016). A review: Customer perceived value and its Dimension. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(2), 150-162.p 150.

² Gounaris, S., & Boukis, A. (2013). *The Internal Market Orientation Scale: A validation*. *Journal of Business Research*, 66(5), p 322

³ Biswas, M., & Suar, D. (2013). *Antecedents and consequences of employee perceived value in service organizations*. *Psychological Studies*, 58(1), p 95.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

أما Kim et al. (2019) توصلوا إلى أن القيمة المدركة تشير إلى مدى شعور الموظف بأن المؤسسة تقدر مساهماته وتلبي احتياجاته وتعامله بعدالة واحترام، مما يعزز ولاءه التنظيمي¹.

نستنتج من التعاريف السابقة بأن القيمة المدركة للموظف هي إدراكه الشامل للمنافع النفسية، والمادية، والمهنية، والاجتماعية التي يحصل عليها من المؤسسة، مقابل التكاليف أو الجهود التي يبذلها أثناء تأدية مهامه. وتعكس هذه القيمة مدى شعور الموظف بالتقدير والدعم والعدالة والانتماء، وهو ما يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي، والانخراط التنظيمي، وتحسين الأداء العام داخل المؤسسة².

2. أهمية القيمة المدركة للموظف

تبرز Sun (2019) أن القيمة المدركة للموظف تعتبر محورا أساسيا لفهم السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل الالتزام الوظيفي، والتحفيز، والانخراط في العمل. يتجسد هذا من خلال عدة نقاط رئيسية²:

- تحفيز الموظفين: عندما يدرك الموظف أن المؤسسة تقدر جهوده وتهتم بمصالحه ورفاهيته، يزداد دافعه الداخلي لبذل مزيد من الجهد، ويتعزز التزامه بأهداف المؤسسة.
- الالتزام التنظيمي: إدراك الموظف للدعم والتقدير يحفزه على بناء ارتباط نفسي بالمؤسسة، مما يقلل من رغبته في البحث عن فرص عمل أخرى، ويزيد من رغبته في البقاء والمساهمة الفاعلة.
- تحسين الأداء: القيمة المدركة ترتبط ارتباطا إيجابيا بتحسين جودة الأداء الوظيفي، من خلال شعور الموظف بالإنصاف والاحترام والثقة المتبادلة.
- خفض معدلات الدوران الوظيفي: الموظفون الذين يشعرون بقيمة عالية في مؤسساتهم يكونون أقل ميلا لترك وظائفهم، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفين جدد.
- تعزيز بيئة العمل الإيجابية: حينما يشعر الأفراد بالدعم والتقدير، يتولد لديهم شعور بالرضا والسعادة المهنية، مما ينعكس على تعزيز العلاقات الإيجابية مع الزملاء والمشرفين.

¹ Kim, H., Lee, M., & Kim, J. (2019). *Employee perceived value, organizational support, and loyalty*. International Journal of Human Resource Studies, 9(2), 45–60.

² Sun, J. (2019). *Perceived Organizational Support and Its Influence on Employee Motivation and Organizational Commitment*. Journal of Applied Psychology, 55, 45–67

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

2- سمات القيمة المدركة للموظف

وفقا لما أشار إليه (Hanen Charni (2013)، تتجلى أهم سمات القيمة المدركة للموظف فيما يلي¹:

- تعبر عملية خلق القيمة للموظفين عن التزام المؤسسة بفهم احتياجاتهم، سواء كانت معلنة أم ضمنية، والسعي الدائم لتلبيةها بهدف جذبهم، تحفيزهم، والاحتفاظ بهم داخل المنظمة.
- تنشئ المؤسسة هذه القيمة، بينما تتجسد حقيقيا في الطريقة التي يدرك بها الموظفون هذه الجهود والمزايا المقدمة لهم.
- يعكس مفهوم خلق القيمة للموظفين المزايا والفوائد التي يحصلون عليها مقابل الجهود والتكاليف التي يتكبونها أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية.
- تتبع هذه الفوائد والتكاليف من ممارسات إدارية متعددة تشمل التسويق الداخلي، إدارة المبيعات، وإدارة الموارد البشرية.
- تتسم الفوائد والتكاليف بالتنوع، فقد تكون ملموسة أو غير ملموسة، مالية أو غير مالية، بالإضافة إلى أنها قد ترتبط بجودة العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل بيئة العمل.

ثانيا: أبعاد القيمة المدركة للموظف

تتمثل أبعاد القيمة المدركة للموظف فيما يلي:

1. المنافع المدركة

- **المنافع الاقتصادية:** تشمل جميع المكافآت المالية مثل الراتب الأساسي، العمولات، المكافآت السنوية، بالإضافة إلى المزايا العينية مثل التغطية الطبية للموظف وأسرته، وإمكانية الحصول على سكن أو وسائل نقل. تمثل هذه المنافع العنصر الأكثر جذبا للموظفين، خاصة عندما يقترن العائد المالي مع بيئة عمل داعمة تحفزه على الأداء الجيد².
- **المنافع العلائقية:** تتعلق هذه المنافع بالعدالة التنظيمية داخل بيئة العمل. وهي تشمل ثلاث أنواع من العدالة:
 - **العدالة التوزيعية:** التي تتعلق بعدالة توزيع المكافآت والمزايا.
 - **العدالة الإجرائية:** المتعلقة بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

¹ Charni, Hanen. (2013). *La valeur perçue par les employés : concept, mesure et déterminants* (Doctoral dissertation, Université de Tunis El Manar). p. 76

² Charni, B. (2013). Customer Perceived Value and its Dimensions. *Journal of Business Studies*, 15(2), 83-94. p83.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

- **العدالة التفاعلية:** التي تتعلق بكيفية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض داخل بيئة العمل. تؤثر هذه العدالة بشكل كبير في رضا الموظف عن عمله، ومدى ولائه للمؤسسة، وسلوكه داخل المنظمة.

- **المنافع الاستراتيجية (التنموية):** ترتبط بتطور الموظف المهني والتدريب المستمر، بالإضافة إلى استقراره الوظيفي. تشمل هذه المنافع الخبرات المكتسبة من الدورات التدريبية وفرص التعلم، والتي تمثل استثمارا طويل الأجل في تطوير الموظف وتحقيق أهدافه الشخصية داخل المؤسسة. كما تساهم في تحسين مهاراته وزيادة فرصه للترقية في المستقبل.

- **المنافع الاجتماعية:** تشير الأدبيات إلى أن الموظفين لا يقتصرون في تقييمهم لقيمة العمل على المنافع المادية أو الوظيفية فقط، بل يولون اهتماما كبيرا بالبعد الاجتماعي المرتبط بسمعة المؤسسة وصورتها الأخلاقية في المجتمع. فقد أشار De Vos و Meganck (2009) إلى أن الموظف يهتم بالعمل في مؤسسة تتبنى مبادئ المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مما يعزز شعوره بالفخر والانتماء، خاصة عندما تتوافق قيم المؤسسة مع القيم الشخصية له. وبين (2013) Charny أن الأبعاد الأخلاقية لهذه العلاقة ما تزال غير مستكشفة بشكل كاف في الأدبيات، وتستحق المزيد من البحث. كما أظهرت دراسة (2003) Aselage & Eisenberger أن تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للموظف تعزز من التزامه العاطفي تجاه المؤسسة، خاصة في بيئة عمل إيجابية يسودها الاحترام والعلاقات الطيبة¹. من جانبها، أكدت (2020) Abid-Dupont أن الشعور بالفخر الناتج عن الانتماء إلى مؤسسة ذات سمعة طيبة يعد عنصرا مهما في بناء القيمة الاجتماعية للموظف، إذ يرى أن نجاح المؤسسة يعكس نجاحه الذاتي، ما يدفعه نحو الولاء وتعزيز الارتباط بها².

2. التكاليف المدركة

- **التكاليف النفسية والعلاقائية:** تمثل التحديات النفسية التي يواجهها الموظف، مثل التوتر، وضغط العمل، والصراعات التنظيمية. قد يتعرض الموظف أيضا للتوتر بسبب الغموض في أدوار العمل أو بسبب تضارب العلاقات مع الزملاء أو المديرين، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على إنتاجيته ورضاه الوظيفي³.

¹ Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), p494.

² Abid-Dupont, S. (2020). *Management des ressources humaines : Comprendre et pratiquer la GRH*. Dunod.p64.

³ Charni, W. (2013), Op. cit p. 87.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

- **تكاليف الفرص البديلة:** تشير إلى ما قد يخسره الموظف نتيجة استمراره في عمله الحالي مقارنة بما يمكن أن يحصل عليه في مؤسسات أخرى أكثر جاذبية. وهي لا تشمل نفقات مادية مباشرة، بل تمثل خسائر غير ملموسة يقيّمها الموظف عند مقارنة المزايا الحالية كالراتب والترقية بالفرص الأخرى المتاحة. وتزداد هذه التكاليف في حال غياب التقدير، ضعف الحوافز، أو بطء التطور الوظيفي. كما أن عدم تجاوب الإدارة مع طموحات الموظف يسهم في تآكل القيمة المدركة للبقاء. وتعد هذه المقارنات المستمرة بين الوضع الحالي والفرص الخارجية جزءاً من العقد النفسية بين الموظف والمؤسسة¹.
- **التكاليف المرتبطة بالوقت والجهد والطاقة:** تشمل هذه التكاليف الوقت الذي يقضيه الموظف في أداء مهامه والجهد والطاقة البدنية والنفسية المبذولة في العمل. كما تشمل الضغوط الناتجة عن التحديات المهنية التي يواجهها الموظف في بيئة العمل، مثل العمل لساعات طويلة أو الحاجة للتعامل مع مهام متعددة في وقت واحد. هذه التكاليف تؤثر في شعور الموظف بالإرهاق وبالتالي قد تنعكس على أدائه وجودة العمل².

ثالثاً: علاقة التسويق الداخلي بالقيمة المدركة للموظف

يعد التسويق الداخلي من الأدوات الأساسية التي تسهم في تعزيز القيمة المدركة للموظف داخل المؤسسة. يقوم هذا المفهوم على التعامل مع الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين، مما يعني ضرورة تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم لضمان رضاهم وولائهم. فالمؤسسات التي تستثمر في التسويق الداخلي تسعى إلى بناء بيئة عمل إيجابية، وتطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم من خلال تقديم عروض قيمة واضحة تشمل الأجور العادلة، فرص التطوير المهني، التقدير المستمر، والعدالة التنظيمية³.

من خلال هذه الممارسات، يشعر الموظفون بأنهم يحظون بالتقدير والدعم، مما يزيد من القيمة التي يدركونها تجاه عملهم ومؤسستهم. وكلما ارتفعت هذه القيمة المدركة، ارتفعت مستويات الرضا الوظيفي، وزادت الرغبة في البقاء داخل المنظمة، مما ينعكس بدوره على تحسين الأداء العام وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

¹ Charni, W. (2013), OP. cit p. 88

² Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The role of stress and workload in employee performance. *Journal of Marketing Research*, 33(1), p77.

³ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). *Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Routledge.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

وقد أكدت الدراسات أن التسويق الداخلي القوي يعزز العلاقة العاطفية بين الموظف والمؤسسة، ويحول الموظفين إلى سفراء داخليين يعبرون بإيجابية عن قيم المؤسسة داخل بيئة العمل وخارجها (Ahmed & Rafiq, 2003).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع أثر التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

أولاً: دراسة: خلفي هدايات

بعنوان " أثر التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي - دراسة حالة عينة من موظفي البنوك التجارية "، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق بنكي، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2023-2024.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على تعزيز القيمة المدركة للموظف البنكي، حيث تم توزيع 223 استبيان إلكتروني على أفراد العينة المكونة من 240 موظف في البنوك التجارية العمومية والخاصة النشطة بمدينة سطيف والبالغ عددها 13 بنك، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لتبيان أثر التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن البنوك التجارية العمومية والخاصة تهتم بالتسويق الداخلي من خلال تحفيز موظفيها وتدريبهم والاهتمام بهم مما يخلق ميزة تنافسية للبنوك كون موظفيها ذو كفاءة وأيضاً تعزيز القيمة المدركة للموظف من خلال تطبيق المؤسسات للتسويق الداخلي وأوصت الدراسة بضرورة توجه الإدارة العليا للمؤسسات البنكية لذلك وأيضاً العمل على الاحتفاظ بموظفيها من خلال تعظيم منافعهم بتطبيق أبعاد التسويق الداخلي.

ثانياً: دراسة: إياد فتحي العلول

بعنوان " أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي - دراسة حالة لعينة من موظفي شركة جوال في قطاع غزة "، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، حيث تم اتباع المنهج الوصفي لتبيان هذا الأثر وتم توزيع 150 استبانة على موظفي الشركة وتم استرداد 133 استبانة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد تأثير ايجابي لأبعاد التسويق الداخلي المختلفة على كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال، حيث أن التدريب والاتصال الداخلي والتحفيز يمكنان الموظف من تطوير أداءه داخل الشركة، وأيضا توفير بيئة مناسبة للعمل مما ينتج عنه رضا وظيفي للعامل مما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

أوصت الدراسة بضرورة وجود برامج التدريب والتطوير في الشركة موجهة لكافة المستويات الادارية لتتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية يقابلها أيضا ضرورة توفير الموارد الكافية لتحسين جودة تدريب العاملين، كذلك ضرورة تحسين نظام المكافآت لتشجيع العاملين للمساهمة في تحقيق اهداف الشركة.

ثالثا: سلوى محمود محمود مطاحن

بعنوان "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2009-2010.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث في عمان من وجهة نظر العاملين فيها وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: تقديم التدريب وفرص التطور الوظيفي/ اتصالات وعلاقات العمل التي تحقق التمكين/ التحفيز/ تحقيق الاتصال الداخلي من خلال التشجيع على العمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، وتم استخدام المنهج الوصفي لمعرفة أثر تطبيق التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المنظمات تقوم على تطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي من خلال تقديم التدريب وفرص التطور الوظيفي للعامل وتوفر نظام اتصالات وعلاقات عمل داخلية، وتشجع العمل بروح الفريق ولكنها لا تتوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ولا تطبق نظام رواتب وحوافز عادل. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المنظمات على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعمل نظام عادل وواضح للرواتب والحوافز.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقننا من هذه الدراسات.

رابعا دراسة: بوبكر عباسي

بعنوان " دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية - دراسة حالة لعينة من المؤسسات الفندقية"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009.

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز العلاقة الوطيدة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة في صناعة الفنادق والدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية وتحسينها، حيث تم اختيار عينة مكونة من 03 مؤسسات، وتم اجراء مقابلة معهم وتم أخذ فندق المهري ذو الثلاث نجوم كممثل للقطاع العمومي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

وفندق الطاسيلي ذو الأربع نجوم كتمثل للقطاع الخاص، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لابرار العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات الفندقية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أهمية تطبيق التسويق الداخلي وأبعاده تساهم في تحسين جودة الخدمات الفندقية وأوصت بتفعيل الاتصال الداخلي بين الإدارة والعاملين من خلال نشر المعرفة التسويقية وكذا تدريب الموظفين على حسن الاستقبال ومعاملة الزبائن بطريقة جيدة للوصول إلى خلق بيئة مناسبة للعمل للموظفين والتي تنعكس على جودة الخدمات الفندقية بالإيجاب.

الجدول رقم 02: المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
خلفي هديات، 2023-2024	المتغيرين التابع والمستقل المتمثل في التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف مع تشاركهما في نفس أبعاد التسويق الداخلي و فقط أبعاد المنافع المدركة من القيمة المدركة	عينة الدراسة أين استهدفت موظفي البنوك التجارية الخاصة والعامه لولاية سطيف. تمیوت الدراسة الحالية بالبحث في تأثير التدريب على أبعاد التسويق الداخلي	أبعاد التسويق الداخلي وبعض أبعاد القيمة المدركة.
ایاد فتحي العلول، 2016	تتفق دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي وتطبيق أبعاده	المتغير التابع أين تطرقت الدراسة السابقة إلى الولاء التنظيمي من خلال استخدام متغير وسيط هو الرضا الوظيفي وايضا العينة المختارة هي موظفي شركة جوال في قطاع غزة .	استنبطنا من الدراسة أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعمال

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

استنبطنا من الدراسة العلاقة بين التدريب والاتصال الداخلي مع تطوير وتحسين جودة خدمات المؤسسات الفندقية	المتغير التابع أين تطرقت الدراسة السابقة إلى تطوير جودة الخدمة الفندقية لعينة من المؤسسات الفندقية وتم استخدام المقابلة	تتفق دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي وبعدين هما الاتصال الداخلي والتدريب	بويكر عباسي، 2008- 2009
استنبطنا من الدراسة قياس أبعاد التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث من وجهة نظر الموظفين	عينة الدراسة حيث تطرقت الدراسة السابقة إلى عمال مؤسسة صناعية (صناعة الأثاث)	تتفق دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي وأبعاده	سلوى محمود محمود مطاحن، 2009- 2010

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

أولاً دراسة: سناء جاسم الذبحاوي

بعنوان " التسويق الداخلي ودوره في تعزيز التميز التسويقي - دراسة حالة لأراء عينة من المديرين في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية"، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 07، العدد 01، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم ماهية التسويق الداخلي وأبعاده ودوره في تعزيز التميز التسويقي ومعرفة الدور لإجراءات التسويق الداخلي نحو تطوير ميزة تنافسية في تعزيز التي تساهم في تعزيز التميز التسويقي داخل الشركة ومن أجل معرفة دور التسويق الداخلي تم توزيع استبانة على 90 موظف وتم الاعتماد على المنهج الوصفي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التسويق الداخلي يسمح بتحسين التواصل والتفاعل بين الإدارات وتنمية روح الفريق وأيضاً يطور من كفاءتهم بالتدريب للرفع من مستوى أداء الشركة وبالتالي تلبية احتياجات العمال وهذا مايمكن الشركة من تحقيق ميزة تسويقية، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين عند تحقيقهم للأداء المطلوب وأيضاً ضرورة توفير مناخ عمل ملائم واشراكهم في صناعة الخطة الاستراتيجية وتقدير قدراتهم الابداعية ليتم توظيفها في المساهمة في التميز التسويقي للشركة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

ثانيا دراسة: سمية سعيد صديق جبارة

بعنوان " دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي - دراسة حالة لعينة من العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني"، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد 02، العدد 07، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي، ومعرفة تأثير تمكين العاملين على تحقق الرضا الوظيفي، كذلك معرفة مدى وجود ارتباط بين فرق العمل وتأثير الدعم الاداري على الرضا الوظيفي واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة للمنهج الاحصائي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن عدم ملائمة ومواكبة التسويق الداخلي للبيئة السودانية قد يساهم في قلة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بالاهتمام بملائمة ومواكبة أساليب التسويق الداخلي لمتغيرات البيئة السودانية حيث يعتبر التسويق الداخلي بصورة عامة أحد أهم مكونات تطبيق أفضل أداء ممكن في المؤسسات السودانية.

ثالثا: دراسة: خوالد أبوبكر

بعنوان " التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية -مقاربة نظرية"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 02، العدد 03، 2018

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز الدور الذي يلعبه تبني اجراءات وممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المصارف التجارية ولإبراز هذا الدور تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ضرورة تبني كافة ممارسات التسويق الداخلي في المصارف التجارية بشكل فعال يساهم في تطوير مختلف منتجاتها وخدماتها، وأوصت ب: أن إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف هي مسؤولية جميع الموظفين وليست مقتصرة على قسم ادارة التسويق فقط.

رابعا: دراسة: خطابات امينة، لخلف عثمان

بعنوان " أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر - دراسة حالة لعينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر واستكشاف درجة تطبيق التسويق الداخلي في الفنادق الجزائرية ومستوى جودة خدماتها السياحية المقدمة للضيوف، لذا تم تقديم استبيانين الأول موجه إلى موظفي الفنادق الجزائرية والثاني موجه إلى ضيوف هذه الفنادق وتم الاعتماد على المنهج الوصفي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التسويق الداخلي يطبق في الفنادق المبحوثة بمستوى متوسط وان كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي (التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) يطبق بمستوى متوسط في الفنادق كما توصلت إلى أن كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي يؤثر في جودة الخدمات السياحية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المنظمات السياحية نظرا لتأثيره الفعال والايجابي على جودة الخدمات السياحية في الجزائر.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 03: المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
سمية سعيد صديق جبارة، 2022	تتفق دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي بأبعاده.	تختلف دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في المتغير التابع أين تطرقت الدراسة السابقة إلى اختيار الرضا الوظيفي.	استنبطنا من الدراسة، للتسويق الداخلي ولأبعاده دور في مواكبة متغيرات البيئة السودانية الخاصة بالبنوك
سناء جاسم الذبحاوي، 2023	تتفق دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي	تختلف دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في المتغير التابع أين تطرقت الدراسة السابقة إلى اختيار التميز التسويقي	استنبطنا من الدراسة المساهمة الفعالة للتدريب والتحفيز في تحقيق التميز التسويقي للشركة
خوالد أبو بكر، 2018	تتفق دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي.	تختلف دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في المتغير التابع أين تطرقت الدراسة السابقة إلى اختيار جودة الخدمات المصرفية بينما	استنبطنا من الدراسة مختلف النقاط الخاصة بتطبيق التسويق الداخلي
خطابات امينة، لخلف عثمان، 2019	تتفق دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي	تختلف دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في المتغير التابع أين تطرقت الدراسة السابقة إلى اختيار جودة الخدمات السياحية للموظف وتم استخدام استبيانين في الدراسة السابقة واحد موجه إلى موظفي الفنادق والاخر موجه إلى ضيوف تلك الفنادق	استنبطنا من الدراسة تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات السياحية ومعرفة دور التسويق الداخلي في المؤسسات السياحية

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً A Study by Suryati, Nadia Irhamna, " Internal Marketing Concept and: Application for Increased Corporate Performance", Journal of Management and Business, Vol5, N1, 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين أداء الشركة وتطبيق مفاهيم التسويق الداخلي داخل الشركة وكيفية مساهمة عناصره في نقل استراتيجيات الشركة وخططها وأهدافها للعمال ومساهمته الفعالة في تحسين جودة خدمات الشركة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تحسين أداء الشركة والرفع من جودة خدماتها يكون بتطبيق مفاهيم التسويق الداخلي بدقة حيث تتجلى وظائف ومنهجيات ممارسات التسويق الداخلي من خلال دور الموظفين في تحقيق رضا العملاء وأيضاً تحقيق تواصل جيد بين الموظفين الذي يساهمون في تحسين أداء الشركة والرفع من جودة خدماتها. وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التكامل بين جميع عناصر التسويق الداخلي ومتطلباته لما له من أهمية في تحسين الأداء التنظيمي للشركة.

ثانياً:

A Study by Mishra, " Internal Marketing- a Tool Horness Employees Service Organizations in India", Master's thesis, Business Administration major, Middle East University, Amman, 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التسويق الداخلي في التأثير على أداء وكفاءة الموظفين في المؤسسات الهندية وتوضيح الدور الفعال له في إدارة الموظفين داخل المنظمات الهندية والمساهمة الفعالة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن تنفيذ خطة التسويق الداخلي سيساعد في تحفيز وتوجيه وقيادة القوى العاملة إلى مستويات أعلى من الأداء، وكذا أهمية التدريب لتنمية العاملين للحفاظ على الأيدي العاملة الماهرة داخل المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة اعطاء العاملين الصلاحية في القرارات المتعلقة بمهام عملهم والحوافز التي تعتبر عنصراً فعالاً في جذب العنصر البشري إلى المنظمة.

ثالثا:

A Study by Mohamed Abdullah, Abdel Maqsood Hassan, " The Effect of Management commitment to Internal Marketing on job Satisfaction from viewpoint's Employees–An Empirical Study on the nursing Staff of Prince Abdul Aziz Bin Musaed in Arar", Journal of Economics and Business Administration, Vol4, N1, 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأيضا تحديد تأثير ممارسات التسويق الداخلي (التسويق الداخلي الرسمي والغير الرسمي و الاستجابة) وتوضيح العلاقة بين التزام الإدارة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بمدينة عرعر وتم توزيع استبانة مكونة من 42 عبارة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التزام الإدارة بالتسويق الداخلي وتطبيقه بشكل جيد أدى إلى وجود تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي من خلال ممارسات التسويق الداخلي المتمثلة في أن العمال المتواجدين بهيئة التمريض في مستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بمدينة عرعر يتلقون التدريب المناسب وهذا يساهم في الرفع من كفاءتهم وأدائهم وأيضا هناك اتصال داخلي جيد بين جميع أعضاء هيئة التمريض بالمستشفى. وأوصت الدراسة بضرورة تدعيم ممارسات التسويق الداخلي بشكل مستمر لما لها من أثر في تحقيق الرضا الوظيفي.

رابعا:

A Study by Ben Ali Ihsan, Yahyaoui Abdelhafid, The Role of Internal Marketing in achieving organizational Commitment within organizations, Journal of Creativity, Vol9, N1, 2019.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات لزيادة الاهتمام به من طرف المنظمات في الوقت الحاضر وتحديد مساهمة أبعاده في تنظيم أوضاع المنظمة داخليا وخارجيا.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التسويق الداخلي فلسفة ادارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل قبل التوجه إلى الزبون وتبني تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات يساعد في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بهدف تقديم أداء ذو مستوى متميز من الجودة إلى الزبون، وأوصت الدراسة بضرورة الالمام والاهتمام بجميع أبعاد التسويق الداخلي وتحقيق التكامل بين كل

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

من التدريب والتحفيز والاتصال الداخلي والتمكين لضمان استمرارية العمال داخل المنظمة وأيضا الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقدنا من هذه الدراسات.

خامسا:

A Study by Ahmed, P. K., & Rafiq, M. Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), (2003).

تناولت دراسة Ahmed و Rafiq (2003) موضوع التسويق الداخلي كخيار استراتيجي لتحسين الأداء التنظيمي، مؤكدة على أهمية معاملة الموظفين كعملاء داخليين، والعمل على رضاهم وتحفيزهم لتقديم خدمة عالية الجودة. ركزت الدراسة على عدة أبعاد أساسية، أهمها: فهم التسويق الداخلي، دور الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، الولاء التنظيمي، وضرورة التزام الإدارة العليا. وبينت أن من أبرز التحديات التي تعيق تطبيق التسويق الداخلي ضعف التنسيق بين الإدارات، غياب الفهم المشترك، وقلة الدعم من القيادات. خلصت الدراسة إلى ضرورة دمج التسويق الداخلي ضمن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة تشجع الموظفين على الانخراط وتحقيق رضا العملاء الخارجيين.

سادسا:

Gounaris, S. P. *Internal-market orientation and its measurement*. *Journal of Business Research*, 59(4), 2006.

ركزت هذه الدراسة على فهم ورضا الموظفين باعتبارهم "عملاء داخليين" للمؤسسة، كخطوة أساسية لتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء الخارجيين. وهدفت إلى تطوير أداة قياس لهذا التوجه، تمكن المؤسسات من تقييم مدى تطبيق ممارسات السوق الداخلي بشكل فعال.

قدم الباحث نموذجا مكونا من عدة أبعاد رئيسية لقياس التوجه نحو السوق الداخلي، تشمل جمع المعلومات الداخلية، التواصل الداخلي، وتلبية احتياجات الموظفين، بالإضافة إلى دور القيادة في تعزيز هذه الثقافة. استخدم الباحث أساليب تحليل إحصائية متقدمة لاختبار صحة وثبات الأداة على عينة من الشركات، مما أتاح تأكيد صلاحية الأبعاد المقترحة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

خلصت الدراسة إلى أن التوجه نحو السوق الداخلي يعد عاملا حاسما في رفع معنويات الموظفين، وزيادة التزامهم، وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين. كما أوصت بضرورة تبني الشركات استراتيجيات واضحة لتعزيز هذا التوجه، مع متابعة وقياس تأثيره بشكل منتظم لضمان استمرارية التطوير التنظيمي.

الجدول رقم 04: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
Suryati, Nadia Irhamna, 2022	تتفق دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي	الاختلاف يكمن في المتغير التابع إذ أن الدراسة السابقة تناولت أداء الشركة وعلاقته بالتسويق الداخلي أما دراستنا تطرقت إلى القيمة المدركة للموظف وعلاقتها بالتسويق الداخلي	استفادتنا كانت من خلال معرفة ارتباط التسويق الداخلي بأداء الشركة وتأثيره على جودة خدمات الشركة
Mishra, 2010	المتغير المستقل واقتصرت الدراسة على بعدين من أبعاد التسويق الداخلي هما التحفيز والتدريب	تختلف دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في المتغير التابع إذ أن الدراسة السابقة تناولت تحسين خدمة الموظفين أما دراستنا فتناولت القيمة المدركة للزبون	استفادتنا كانت في مساهمة التسويق الداخلي في تحسين خدمة الموظفين
Mohamed Abdullah, Abdel Maqsood Hassan, 2020	المتغير المستقل وهو التسويق الداخلي	تختلف دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في مضمون المتغير التابع إذ أن الدراسة السابقة تناولت الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين	استنبطنا أثر التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين
Ben Ali Ihsan, Yahyaoui Abdelhafid, 2019	المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي وكذا أبعاده الأربعة المتمثلة في التدريب والتحفيز والتمكين والاتصال الداخلي	تختلف دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في المتغير التابع أين تطرقت الدراسة السابقة إلى الالتزام التنظيمي الخاص بالعاملين أما دراستنا فتطرقت إلى القيمة المدركة للموظف	استنبطنا دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين وتأثيره أيضا على مستوى أداء العاملين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

<p>استتبطننا دمج التسويق الداخلي ضمن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتأثيره على البيئة التنظيمية للمؤسسة</p>	<p>تختلف دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في أن دراستنا ركزت فقط على التسويق الداخلي وتأثير أبعاده على القيمة المدركة للموظف أما الدراسة السابقة فتناولت عدة أبعاد أهمها: فهم التسويق الداخلي، دور الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، الولاء التنظيمي، وضرورة التزام الإدارة العليا.</p>	<p>تتفق دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي</p>	<p>Ahmed, P. K., & Rafiq, 2003.</p>
<p>دعم الخلفية النظرية للتسويق الداخلي.</p>	<p>تختلف دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في المتغير التابع حيث أن دراستنا ركزت على القيمة المدركة للموظف بينما الدراسة السابقة ركزت على رضا الموظفين</p>	<p>تتفق دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي</p>	<p>Gounaris, S. P, 2006.</p>
<p>دعم الخلفية النظرية لمفهوم التسويق الداخلي ومناقشة النتائج المتحصل عليها.</p>	<p>دراسة نظرية تحليلية -تركز على التحديات التنظيمية والثقافية للتسويق الداخلي.</p>	<p>تؤكد على الموظف كعميل داخلي -تبرز أهمية التحفيز والاتصال الداخلي -تربط التسويق الداخلي بالأداء التنظيمي.</p>	<p>Ahmed & Rafiq (2003)</p>
<p>تبني الأبعاد المقترحة في أداة القياس -دعم الجانب المنهجي في بناء الاستبيان. دعم مناقشة النتائج المتحصل عليها.</p>	<p>ركز على تطوير أداة لقياس التوجه نحو السوق الداخلي باستخدام تحليل إحصائي</p>	<p>تتفق دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي</p>	<p>دراسة Gounaris (2006)</p>

المصدر: من إعداد الطالبين

- تموضع الدراسة الحالية في سياق الأدبيات السابقة:

استنادا إلى مراجعة شاملة للدراسات السابقة ذات الصلة، استلهمت الدراسة الحالية منهجيتها من الجهود البحثية السابقة، حيث أسهمت هذه الأدبيات في تعزيز الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، كما ساعدتنا في اختيار الأدوات والمقاييس الإحصائية الأكثر ملاءمة لطبيعة موضوع البحث.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

وقد استفدنا بشكل خاص من الأطروحة التي أنجزتها خليفي هدايات بعنوان " أثر التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي - دراسة حالة عينة من موظفي البنوك التجارية" (جامعة فرحات عباس - سطيف 1، 2023-2024)، حيث تبنت هذه الأخيرة أبعادا محددة للتسويق الداخلي شملت: التدريب، التحفيز، الاتصالات الداخلية، والتمكين. وقد عملنا في دراستنا الحالية على توظيف هذه الأبعاد مع تطويرها، كما تميزت دراستنا الحالية بالتركيز على الدور المحوري للتدريب كعنصر معزز لأبعاد التسويق الداخلي، لا سيما التحفيز، التمكين، والاتصالات الداخلية، وذلك بهدف إبراز كيف يمكن للتدريب أن يشكل رافعة استراتيجية لتحسين فعالية هذه الأبعاد داخل المؤسسة

. كما اعتمدنا في تحديد أبعاد القيمة المدركة للموظف على ما ورد في دراسة خليفي هدايات، مدعمة بما طرحته دراسة (Aselage & Eisenberger (2003 الموسومة بـ Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration، حيث قمنا بتبني أربعة أبعاد رئيسية لهذه القيمة، هي: المنفعة الاجتماعية، المنفعة الاقتصادية، المنفعة الإستراتيجية، والمنفعة العلائقية، نظرا لما تمثله من مؤشرات حيوية لفهم تصورات الموظف حول قيمة انتمائه للمؤسسة.

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل تطرقنا إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالتسويق الداخلي والقيمة المدركة، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية التسويق الداخلي وأبعاده الأساسية مثل التحفيز، التمكين، التدريب، والاتصال الداخلي، وأكدنا دوره في تحسين أداء الموظفين وجودة الخدمة. كما عرضنا مفهوم القيمة المدركة باعتبارها تقييم الموظف للفوائد المتحصلة من المؤسسة، وتتنوع بين اقتصادية، استراتيجية، علائقية واجتماعية. أما في المبحث الثاني، فاستعرضنا أبرز الدراسات السابقة التي تقاطعت مع دراستنا الحالية في بعض المتغيرات. وسنخصص الفصل الموالي لتحليل أثر أبعاد التسويق الداخلي على أبعاد القيمة المدركة لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، مع دراسة دور التدريب كعامل داعم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على

القيمة المدركة للموظف

-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

تمهيد:

في ضوء التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئات الأعمال المعاصرة، أصبح الاستثمار في العنصر البشري محورا رئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية. ويعد التسويق الداخلي من أبرز الأدوات الإدارية التي تهدف إلى دعم الموظفين وتحفيزهم، من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية تركز على تلبية احتياجاتهم وتقدير مساهماتهم.

بناء عليه، تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تحليل أثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف، مع تطبيق عملي على مؤسسة اتصالات الجزائر، باعتبارها بيئة تنظيمية ذات خصوصية تجمع بين الطابع الخدمي والتنافسي. وتسعى الدراسة إلى تقديم فهم معمق للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي ومدى إدراك الموظفين لقيمتهم داخل المؤسسة، بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

تمهيد:

بعد التطرق إلى الأصول النظرية لموضوع الدراسة: أثر التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

(دراسة حالة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ببيرج بوعريريج)، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي معالجة الجانب المنهجي للدراسة الميدانية ثم وصف المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى وصف الخدمات التي تقدمها، لننتقل بعدها إلى الدراسة التطبيقية والخاصة بتحليل الاستبانة المقدمة إلى عينة من العملاء وفق التحليلين العاملين الاستكشافي والتوكيدي باستخدام برنامجي Spss20 و Amos24، حيث وعلى أساس النتائج المستخرجة فمن المتوقع إعطاء تصور واضح للعلاقة بين المتغيرين الأساسيين محل الدراسة وبموجبه يتم الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المصاغة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع اخترنا قطاع الاتصالات حيث تم استخدام الدراسة الكمية من أجل أثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف، حيث نتطرق إلى تعريف بسيط عن المؤسسة محل الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة في البحث ثم تحليل وتفسير مختلف النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنيت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 0018083¹02.

أولا: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - برج بوعريريج-

تتواجد الوحدة بوسط المدينة بقرب من مقر الولاية الجديدة وهي تقع في موقع جد استراتيجي كما أن هذه الوحدة تقسم إلى قسمين، القسم التقني وهو الذي يهتم بالتكنولوجيا والتركييب والبحوث....الخ والقسم التجاري (الوكالة التجارية) هذا القسم يهتم بالزبائن (مشتركين) سواء كانوا جدد أو دائمين وتختص الوحدة بالهاتف الثابت السلكي واللاسلكي كما تقدم خدمة الانترنت.

¹ <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

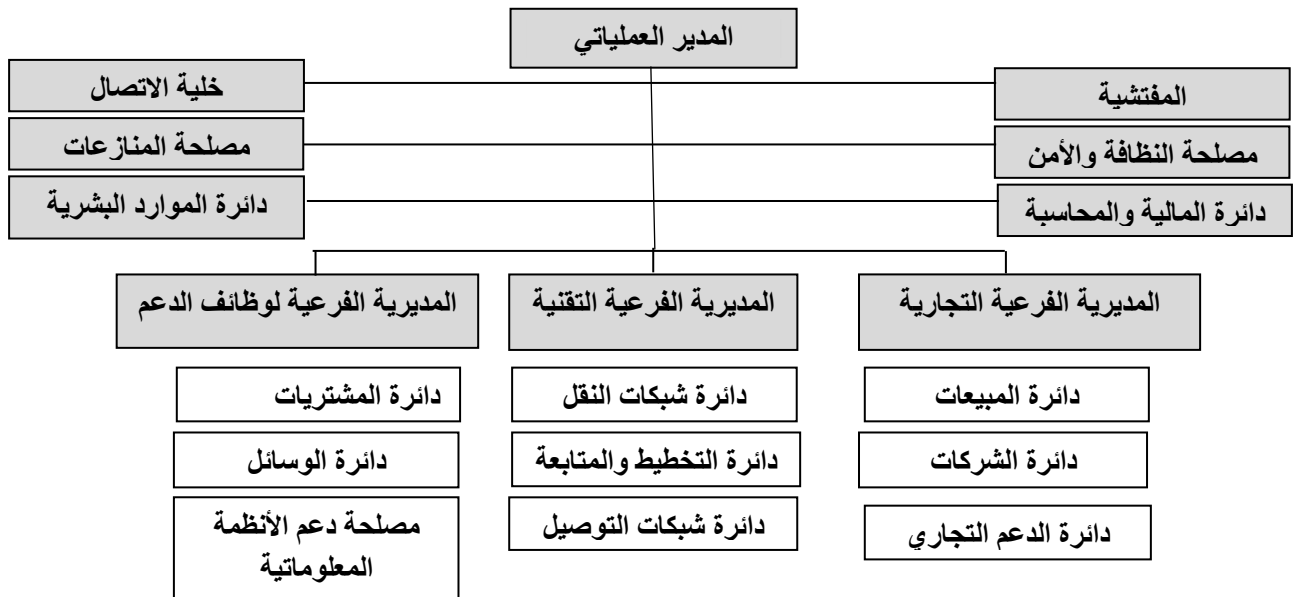
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

ثانيا: مهامها ويمكن إبراز مهامها في النقاط التالية:

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية، والمعلومات السمعية والبصرية...؛
- تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص؛
- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط مع مشغلي الشبكات؛
- زيادة عروض الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى أكبر عدد من المستخدمين، وبخاصة في المناطق الريفية؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي: مستوى بعد المديرية العامة، تتمتع بسلطات واسعة ومهام تسيير وإشراف على الوكالات التجارية التابعة لها، وهي تحتوي على مكتب الشؤون العامة، مصلحة المستخدمين و مكتب المفتشية حيث يتم ادارتهم من قبل المدير مباشرة، كما تحتوي على ثلاث مديريات فرعية: هي ثاني المديرية الفرعية التجارية، المديرية الفرعية التقنية و المديرية الفرعية للوسائل، حيث ان كل مديرية تحتوي على عدة مصالح، كل مصلحة مسؤولة عن القيام بمجموعة من الوظائف لضمان السير الحسن للمؤسسة نذكر منها: مصلحة قوة البيع - مصلحة الدعم التجاري - مصلحة الشركات - مصلحة المشتريات - مصلحة الوسائل - مكتب الشؤون القانونية.....الخ.

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر برج بوعرييج



المصدر: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - بيج بوعرييج-

المطلب الثاني: تحديد مجتمع العينة ومتغيرات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى متغيرات الدراسة، وذلك وفق

ما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

- 1- مجتمع الدراسة: استهدفنا بالدراسة موظفي اتصالات الجزائر، وتتمثل وحدات مجتمع الدراسة في كل فرد يتعامل مع هذه الوكالة، ونظراً لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل الزبائن، لجأنا إلى اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع لدراستها.
- 2- عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 88 موظف لوكالة اتصالات الجزائر برج بوعريريج، تم استرجاع جميع الاستبيانات.

ثانياً: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين أولهما مستقل والآخر تابع:

- 1- المتغير المستقل: يعد التسويق الداخلي المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث يتم التركيز على تحليل كيفية تطبيق أبعاده المختلفة داخل المؤسسة محل الدراسة. وتشمل هذه الأبعاد: التدريب، والتمكين، والتحفيز، والاتصالات. ويتمثل الهدف في قياس تأثير هذه الممارسات التسويقية الداخلية على القيمة المدركة للموظف، باعتبارها محورا أساسيا لتعزيز الأداء الوظيفي ورفع مستوى الالتزام والرضا لدى العاملين.
- 2- المتغير التابع: القيمة المدركة للموظف هي المتغير التابع ولقد أشرنا له في الجانب النظري من الدراسة.

ملاحظة: يمكن أن يحمل متغيري الدراسة (المستقل والتابع) مجموعة من المؤشرات تترتب وفق أبعاد، لذلك قد نجد عدة متغيرات مستقلة وتابعة تنضوي تحت ظل المتغيرين الرئيسيين (التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف).

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سنعرض في هذا المطلب الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والتي تمثلت في الاستبيان، أما بخصوص الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فقد تم استخدام البرامج الإحصائية التالية: SPSS20، Amos24.

أولاً: أدوات جمع البيانات

للإمام بمختلف جوانب البحث وتحقيق أهدافه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة.

1- الاستبيان:

تم تصميم استبانة مكونة من محورين، ركز المحور الأول فيها على المتغير المستقل الذي يحمل عنوان أبعاد التسويق الداخلي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد، اختص الأول بالتدريب والبعد الثاني بالتحفيز، والثالث بالتمكين، فيما خصص البعد الرابع إلى الاتصال الداخلي، أما المحور الثاني المقيمة المدركة للموظف وهو محور المتغير التابع فقد شمل هو الآخر مجموعة من الأبعاد، بداية من بعد المنفعة الإستراتيجية ثم المنفعة العلائقية ثم المنفعة الاقتصادية وأخيراً المنفعة الاجتماعية.

- المحور الأول: شمل هذا المحور على أربع أبعاد رئيسية:

(A) التدريب : شمل 5 عبارات تقيس مدى اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات وكفاءات الموظفين.

- التحفيز: الرمز B وشمل هذا البعد 5 عبارات، ركزت على مدى اهتمام المؤسسة بتقدير جهود الموظفين وتعزيز دافعيتهم.

- التمكين: الرمز C وشمل هذا البعد 7 عبارات، والتي ركزت على منح الموظفين السلطة والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

- الاتصال الداخلي: الرمز D وشمل هذا البعد 5 عبارات، والتي ركزت على تحسين التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة.

- المحور الثاني: والذي يتطرق إلى متغير المنفعة المدركة للزبون الداخلي، من خلال مجموعة من الأبعاد:

- المنفعة الاستراتيجية: الرمز G وشمل هذا البعد 8 عبارات، والتي ركزت على تحسين التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

- **المنفعة العلائقية:** الرمز H وشمل هذا البعد 7 عبارات، والتي ركزت على تركيز على تصرفات العلاقات بين الموظفين والإدارة وأثرها على بيئة العمل.
 - **المنفعة الاقتصادية:** الرمز K وشمل هذا البعد 6 عبارات، والتي ركزت على تركيز على المكافآت المالية، الراتب، والمزايا الاقتصادية التي يحصل عليها الموظف من المؤسسة.
 - **المنفعة الاجتماعية:** الرمز L وشمل هذا البعد 6 عبارات، والتي ركزت على تركيز على بناء بيئة عمل داعمة، العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، والشعور بالانتماء داخل المؤسسة.
- أما طريقة الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالاستبيان فقد كانت وفق مقياس Likert الذي يحتوي على خمس درجات، وهو الأنسب للقياس، حيث طلب من الزبون إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الخمسة والثلاثون وفق هذا المقياس كما يلي

الجدول رقم(05): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: الأساليب الإحصائية

من أجل تحليل النتائج قمنا باستخدام برنامج Spss 27 لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائية للبيانات ومن خلاله اعتمدنا الأساليب الإحصائية التالية:

1. النمذجة باستخدام المعادلة البنائية SEM

1.1. تعريفها

النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) هي أسلوب إحصائي يختبر صحة العلاقات بين المتغيرات في نموذج نظري كامل، دون تجزئة هذه العلاقات، مما يوفر نتائج دقيقة تعكس السلوك الحقيقي للمتغيرات.¹

¹ تيغزة بوزيان احمد، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2012، ص115.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

كما أوضحت النمذجة بالمعادلات البنائية SEM الأسلوب الأحدث لاختبار النماذج الافتراضية للظواهر في العلوم السلوكية والبنى النظرية الممثلة بالعوامل والمتغيرات التي يمكن قياسها بصورة غير مباشرة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة عليها (متغيرات كامنة)، لتمثل بذلك منهجية للنمذجة وفق نظام متعدد المراحل يضم:

- تحليل المسار (PA). Path Analysis
 - التحليل العملي التوكيدي (CFA). Confermatory Factoriel analysis
 - تحليل الانحدار المتعدد ANOVA. النموذج المتكامل AMOS .
 - أهداف البحث بالنمذجة:
- إن الهدف الأساسي لاستخدام النمذجة SEM يتمثل في محاولة التحقق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة كما تم تصوره بأبعاده المختلفة، والكشف عن العلاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر، وتحديدًا فان استخدام النمذجة يهدف إلى:
- التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصورها.
 - دراسة العلاقات والارتباطات بين مكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها.
 - إمكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في النموذج المفترض.
 - إمكانية تعديل النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك.
 - التحكم في أخطاء القياس.

2. التحليل العاملي Factor Analysis

عبارة عن أسلوب إحصائي يهدف إلى اختزال عدد المتغيرات أو البيانات DataReduction المتعلقة بظاهرة معينة. وهو أحد أساليب تحليل متعدد المتغيرات والتي تستخدم في تحليل مصفوفة الارتباط أو مصفوفة التباين والتباين المشترك للحصول على تفسير دقيق، واختزال البيانات الكثيرة إلى عدد أقل وذلك من خلال العلاقات بين المتغيرات الناتجة بواسطة العوامل المشتركة Common Factor الكامنة وراء هذه العلاقات والتي هي متغيرات أيضا ولكن بعدد أقل من المتغيرات الأصلية. يمكن التمييز بين نوعين من التحليل العاملي:

1.2 التحليل العاملي الاستكشافي : Exploratory Factor Analysis

للتحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) هو أسلوب إحصائي يهدف لاكتشاف العوامل الكامنة التي تصنف المتغيرات في البيانات. يستخدم لتحليل البيانات عندما تكون العلاقات بين المتغيرات غير معروفة، ويساعد في تحديد المتغيرات ذات الصلة والتحقق من صحة النماذج النظرية. يساعد التحليل في تحسين دقة الفهم للظاهرة المدروسة من خلال تفاعل الباحث مع البيانات والأسلوب الإحصائي.

2.2 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم لاختبار صحة الفرضيات حول العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة، ويهدف إلى تأكيد النماذج النظرية بدلا من اكتشاف الأبعاد. يستخدم لتقييم مدى تطابق النموذج مع البيانات الفعلية ومقارنة النماذج المختلفة.

3.2 مفاهيم عامة في التحليل العاملي (التحليل العاملي الإستكشافي):

هناك بعض المصطلحات أو التعبيرات التي ينبغي فهم معانيها ومناقشتها قبل البدء بتناول التحليل العاملي بالشرح والتفسير، ومن أهم هذه المصطلحات:

1.3.2 الجذر الكامن Eigen value:

يقيس الجذر الكامن حجم التباين لكل عامل، ويقبل العامل إذا كانت قيمة الجذر (Eigenvalue) أكبر من واحد وفقا لمحك كايزر، بينما يرفض إذا كانت أقل، مع تناقص قيم الجذور تدريجيا حسب ترتيب العوامل.

2.3.2 الاشتراكيات Communalities:

الاشتراكيات (Communalities) تمثل مجموع مربعات تحميلات المتغير على جميع العوامل، وتعبّر عن مدى مساهمة المتغير في كل عامل، بحيث يشترك المتغير مع أكثر من عامل بدرجات متفاوتة.

أ. طريقة العامل الرئيسي Principal Factor Method

يتم التحليل في هذه الطريقة باستخراج معاملات العوامل بصورة متتالية. فتستخرج معاملات العامل الأول (F1) الذي يتميز بأكبر قيمة من الشبوع للمتغيرات ثم تستخرج معاملات العامل الثاني (F2) الذي يمثل أكبر قيمة من شبوع المتبقي من بواقي مصفوفة الارتباط ونستمر بنفس الطريقة لحين استخراج كل المعاملات للعوامل المطلوبة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

في هذا المبحث نقوم بعرض نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية.

المطلب الأول: وصف واستخراج متغيرات الدراسة

يختص هذا المطلب بوصف وتحليل متغيرات الدراسة، ولكن قبل كل ذلك لا بد من وصف عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

أولاً: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

تضمنت الدراسة أربع متغيرات أساسية خاصة بأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية. كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (06): وصف لعينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية

الجنس	النسبة	السن	النسبة	المؤهل العلمي	النسبة	الخبرة المهنية	النسبة
ذكر	%55,7	أقل من 30 سنة	%5,7	تقني سامي	%12,5	أقل من 5 سنة	%9,1
أنثى	%44,3	بين 31 و 40 سنة	%50	ليسانس	%65,9	بين 5 و 15 سنة	%59,1
المجموع	%100	بين 41 و 50 سنة	%40	ماستر	%21,6	بين 15 و 25 سنة	%22,7
		أكبر من 50 سنة	%3,4	دكتوراه	%0	أكبر من 25 سنة	%9,7
		المجموع	%100	المجموع	%100	المجموع	%100

المصدر: بالاعتماد على المخرجات SPSS27.

من البيانات السابقة يمكن ملاحظة تقارب نسبة المستجوبين الذكور إلى الإناث، فيما سيطر العمر من 31 إلى 50 سنة على منظومة المستجوبين وهي الفئة التي تمازج بين الشباب والكهول القادرين على إعطاء المزيد من الإضافة، وكذلك نلاحظ أن فئتي الماستر والليسانس كانت ذات الحصة الأكبر بمعدل يفوق 80%، مع تسجيل الخبرة المهنية من 5 إلى 25 سنة لمعدلات استجابة مرتفعة.

إن النتائج السابقة تعطي مصداقية أكبر للبيانات المستخرجة خصوصاً وأن أغلبية المستجوبين ذوو خبرة معتبرة ومن الجنسين مع مؤهلات دراسية جيدة تعزز من موثوقية النتائج الممكن استخلاصها من الدراسة الميدانية.

ثانياً: استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في استخراج محاور الدراسة

1- المتغير المستقل التسويق الداخلي:

ويضم 4 أبعاد يمكن دراستها رياضياً وإحصائياً كما يلي:

- البعد الأول: التدريب

باستخدام طريقة المكونات الرئيسية في محاولة تقليص عدد الفقرات المعتمدة في البعد الأول لمحور التسويق الداخلي ودمجها في عدد أقل من العوامل المفسرة، وبفحص مصفوفة الارتباطات للفقرات نجد أن:

الجدول رقم (07): مصفوفة الارتباط لفقرات البعد الأول (التدريب)

Correlation Matrix^a

	A1	A2	A3	A4	A5
A1	1,000	,627	,547	,639	,583
A2	,627	1,000	,731	,659	,673
A3	,547	,731	1,000	,736	,747
A4	,639	,659	,736	1,000	,816
A5	,583	,673	,747	,816	1,000
Sig. (1-tailed)					
A1		,000	,000	,000	,000
A2	,000		,000	,000	,000
A3	,000	,000		,000	,000
A4	,000	,000	,000		,000
A5	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,029

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ ارتباطات مقبولة بين فقرات بعد التدريب (حيث تكاد تتجاوز في أدناها عتبة 60%) لذلك ومبدئياً يمكن اعتماد كل الفقرات خصوصاً وأن محدد مصفوفة الارتباط يتجاوز الحد 0.00001 مما يعني عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).

- يدل اختبار KMO لمقياس ملائمة التعيين على أن الارتباطات عموماً في المستوى (0.655) أي حجم العينة لا بأس به وكاف للقيام بالتحليل العاملي، كما يدل اختبار Bartlett's المعنوي إحصائياً عن اختلاف مصفوفة الارتباطات عن مصفوفة الوحدة.

الجدول رقم (08): اختبائي KMO و Bartlett's لفقرات البعد الأول (التدريب).

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,856
Approx. Chi-Square		300,058
Bartlett's Test of Sphericity	Df	10
	Sig.	,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المخرجات SPSS27

- يدل مقياس MSA على أن ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى كاف لإجراء التحليل، وهو ما تبينه الخلايا القطرية لمصفوفة Anti-image التي تتجاوز في أدناها 0.83 (أي ارتباطات جيدة).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

الجدول رقم (09): مصفوفة Anti-image للارتباط والتباين الخاص بالفقرات المعتمدة في البعد الأول (التدريب).

Anti-image Matrices

	A1	A2	A3	A4	A5	
Anti-image Covariance	A1	,515	-,142	,016	-,105	-,015
	A2	-,142	,380	-,143	-,007	-,046
	A3	,016	-,143	,326	-,073	-,081
	A4	-,105	-,007	-,073	,271	-,144
	A5	-,015	-,046	-,081	-,144	,279
Anti-image Correlation	A1	,887 ^a	-,320	,040	-,280	-,039
	A2	-,320	,863 ^a	-,406	-,022	-,141
	A3	,040	-,406	,866 ^a	-,247	-,270
	A4	-,280	-,022	-,247	,831 ^a	-,525
	A5	-,039	-,141	-,270	-,525	,845 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المخرجات SPSS27

- نلاحظ من قيم الشيوخ وجود تشبعات كافية للتحليل حيث تتجاوز 0.6 وبالتالي بالفقرات جيدة التمثيل على العوامل.

الجدول رقم (10): قيم الشيوخ لفقرات البعد الأول (التدريب).

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1,000	,606
A2	1,000	,733
A3	1,000	,770
A4	1,000	,807
A5	1,000	,796

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المخرجات SPSS27

- من جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

الجدول رقم (11): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقاً من فقرات البعد الأول (التدريب).

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,711	74,224	74,224	3,711	74,224	74,224
2	,500	9,998	84,222			
3	,385	7,691	91,913			
4	,228	4,554	96,467			
5	,177	3,533	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المخرجات SPSS27.

من الجدول السابق نلاحظ توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 74.22% من التباين المشترك للفقرات، وتتجاوز القيم الذاتية الحد 1 حسب محك كايزر (القيمة الذاتية تعني مقدرة العامل المستخرج على التفسير مقارنة بالفقرات حيث يمكن تفسير القيمة الذاتية للعامل المستخرج بكون هذا العامل يمكنه تفسير أكثر من 3.5 ضعف أو 3.711 ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها).

- كخلاصة لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن تحديد عامل واحد من فقرات البعد الأول كأساس للقيام بالمرحلة الثانية والتي تعنى بالتحليل العاملي التوكيدي، حيث يضم العامل الأول الفقرات من 1 إلى 5 وهي تلك التي تعنى بالأسئلة الدالة على التدريب لذلك يمكن تسمية العامل بـ "التدريب".

- البعد الثاني: التحفيز

- بنفس الطريقة المعتمدة في استخراج عوامل البعد الأول نقوم باستخراج العوامل المفسرة لفقرات البعد الثاني (التحفيز)، حيث تم في هذا الصدد¹:

- اعتماد كل الفقرات المعبرة عن البعد الثاني (التحفيز) بعد إثبات تحقق كل الشروط الرياضية والإحصائية بداية من مصفوفة الارتباط إلى قيم الشبوع.

- بالنظر إلى جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 77.67% من التباين المشترك للفقرات بقيمة ذاتية تقارب 4، بمعنى أن المحور المستخرج يمكنه أن يفسر تقريبا 4 أضعاف ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها.

بالنظر لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن اعتماد عامل واحد من فقرات البعد الثاني كأساس للقيام بالمرحلة الثانية والتي تعنى بالتحليل العاملي التوكيدي، حيث يمكن تسمية ذلك البعد بـ "التحفيز".

- البعد الثالث: التمكين

¹ أنظر المحور الثاني الملحق رقم 01.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

بنفس الطريقة السابقة، وبالنظر إلى مخرجات الملحق رقم 01 وفي الجزئية الخاصة ببعد التمكين نلاحظ تحقق مختلف الشروط الإحصائية والرياضية (باستثناء الفقرة 7 الأقل تشبعا على المحور المستخرج والتي يمكن تتبعها عند تناول التحليل العاملي التوكيدي).

وبناء على الطريقة المعتمدة في التقييمات الإحصائية السابقة ومن مخرجات برنامج SPSS المدرجة في الملحق، يمكن اعتماد محور أساسي واحد يفسر ما مقداره 67.307% من التباين المشترك لفقرات البعد الثالث، ويمكن تسميته بالتمكين، وعلى هذا الأساس ننقل بالنتائج المتوصل إليها إلى المرحلة الثانية التي تعنى بالتحليل العاملي التوكيدي.

- البعد الرابع: الاتصال الداخلي

بإتباع المنهجية السابقة ومن مخرجات برنامج SPSS يمكن اعتماد بعد واحد يضم كل الفقرات المدرجة بتباين مفسر يفوق عتبة 75%، هذا البعد يمكن تسميته بـ "الاتصال الداخلي".

2- المتغير التابع المنفعة المدركة للزيون الداخلي:

ويضم 4 أبعاد يمكن دراستها رياضيا وإحصائيا كما يلي:

- البعد الأول: المنفعة الإستراتيجية:

بنفس المنهجية السابقة وبفحص مصفوفة الارتباطات للفقرات الدالة على بعد المنفعة الاستراتيجية نجد أن:

الجدول رقم (12): مصفوفة الارتباط لفقرات البعد الأول (المنفعة الاستراتيجية)

	G1	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G2
G1	1,000	,883	,809	,607	,621	,512	,525	,902
G3	,883	1,000	,796	,643	,629	,574	,540	,900
G4	,809	,796	1,000	,693	,695	,606	,600	,813
G5	,607	,643	,693	1,000	,603	,566	,667	,598
G6	,621	,629	,695	,603	1,000	,864	,781	,592
G7	,512	,574	,606	,566	,864	1,000	,746	,513
G8	,525	,540	,600	,667	,781	,746	1,000	,479
G2	,902	,900	,813	,598	,592	,513	,479	1,000
G1		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
G3	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
G4	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
G5	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
G6	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

G7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
G8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
G2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Determinant = ,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ وجود تعدد خطي يدل عليه محدد مصفوفة الارتباط الذي يتجاوز الحد 0.00001، وبالنظر إلى الفقرات الأكثر ارتباطا نجد G2 لذلك نحذفها ونواصل عملية التقييم.

بعد حذف الفقرة G2 وبتتبع مصفوفة الارتباط الجديدة نجد القيم الممثلة في الجدول في الصفحة الأتية.

الجدول رقم (13): مصفوفة الارتباط لفقرات البعد الأول (المنفعة الاستراتيجية) بعد التعديل.

Correlation Matrix^a

	G1	G3	G4	G5	G6	G7	G8
G1	1,000	,883	,809	,607	,621	,512	,525
G3	,883	1,000	,796	,643	,629	,574	,540
G4	,809	,796	1,000	,693	,695	,606	,600
G5	,607	,643	,693	1,000	,603	,566	,667
G6	,621	,629	,695	,603	1,000	,864	,781
G7	,512	,574	,606	,566	,864	1,000	,746
G8	,525	,540	,600	,667	,781	,746	1,000
G1		,000	,000	,000	,000	,000	,000
G3	,000		,000	,000	,000	,000	,000
G4	,000	,000		,000	,000	,000	,000
G5	,000	,000	,000		,000	,000	,000
G6	,000	,000	,000	,000		,000	,000
G7	,000	,000	,000	,000	,000		,000
G8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق تجاوز إشكالية التعدد الخطي بمحدد مصفوفة 0,001 مما يدفع إلى الإنتقال إلى الاختبارات الأخرى والتي نوردها في الملحق 01.

إن النتائج التي تقدمها جداول الملحق 01 والخاصة بمتغيرة المنفعة الإستراتيجية توحى بإمكانية دمج باقي الفقرات في محور عاملي واحد يلخص 71,33% من التباين الكلي للفقرات محل الدراسة بقيمة ذاتية تقارب 5، وهو المحور الذي يمكن تسميته بـ "المنفعة الاستراتيجية".

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

- البعد الثاني: المنفعة العلائقية.

على نفس النهج السابق وبالنظر إلى جداول الملحق 01 والخاصة بالمنفعة العلائقية يمكن قبول النتائج المدرجة مع ملاحظة توفر عاملين كامنين يمكن ملاحظتهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة من فقرات البعد الثاني (المنفعة العلائقية).

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,557	65,101	65,101	4,557	65,101	65,101	3,967
2	1,191	17,010	82,111	1,191	17,010	82,111	3,287
3	,482	6,893	89,004				
4	,308	4,395	93,399				
5	,241	3,436	96,834				
6	,170	2,422	99,256				
7	,052	,744	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المخرجات SPSS27.

من الجدول السابق نلاحظ توفر عاملين كامنين يفسران ما قيمته 82.11% من التباين الكلي، حيث يضم كل عامل وفق مصفوفة النمط:

الجدول رقم (15): مصفوفة النمط لفقرات البعد الثاني (المنفعة العلائقية).

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
H7	,992	
H6	,956	
H5	,889	
H2	-,165	,910
H1		,828
H3	,392	,674
H4	,496	,534

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المخرجات SPSS27.

• العامل الأول: ويضم الفقرات H5. H6. H7 وهي الفقرات الدالة عن : العلاقة بالزملاء وبالتالي يمكن تسمية المحور ب المنفعة العلائقية مع الزملاء.

• العامل الثاني: ويضم الفقرات H4. H3. H1. H2 وهي الفقرات الدالة عن : العلاقات بالمسؤولين وبالتالي يمكن تسمية المحور ب المنفعة العلائقية مع المسؤولين.

- البعد الثالث: المنفعة الاقتصادية.

بالنظر إلى معطيات الملحق 01 في جزئية المنفعة الاقتصادية نلاحظ توفر تعدد خطي نحذف معه الفقرة K3 ونتابع التقييم وفق نفس الخطوات التي جاءت عند تناول المنفعة الإستراتيجية، ونستخلص توفر عامل كامن واحد يفسر مقدار 82.843% من التباين الكلي، حيث يمكن تسميته بالمنفعة الاقتصادية.

- البعد الرابع: المنفعة الاجتماعية.

بنتبع المنهجية المطروحة سابقا ونتيجة لوجود تعدد خطي نحذف الفقرة L6 ونواصل عملية التقييم، لنستخلص وفق معطيات الملحق 01 في جزئية المنفعة الاجتماعية توفر عامل كامن واحد يفسر مقدار 85.058% من التباين الكلي، حيث يمكن تسميته بالمنفعة الاجتماعية.

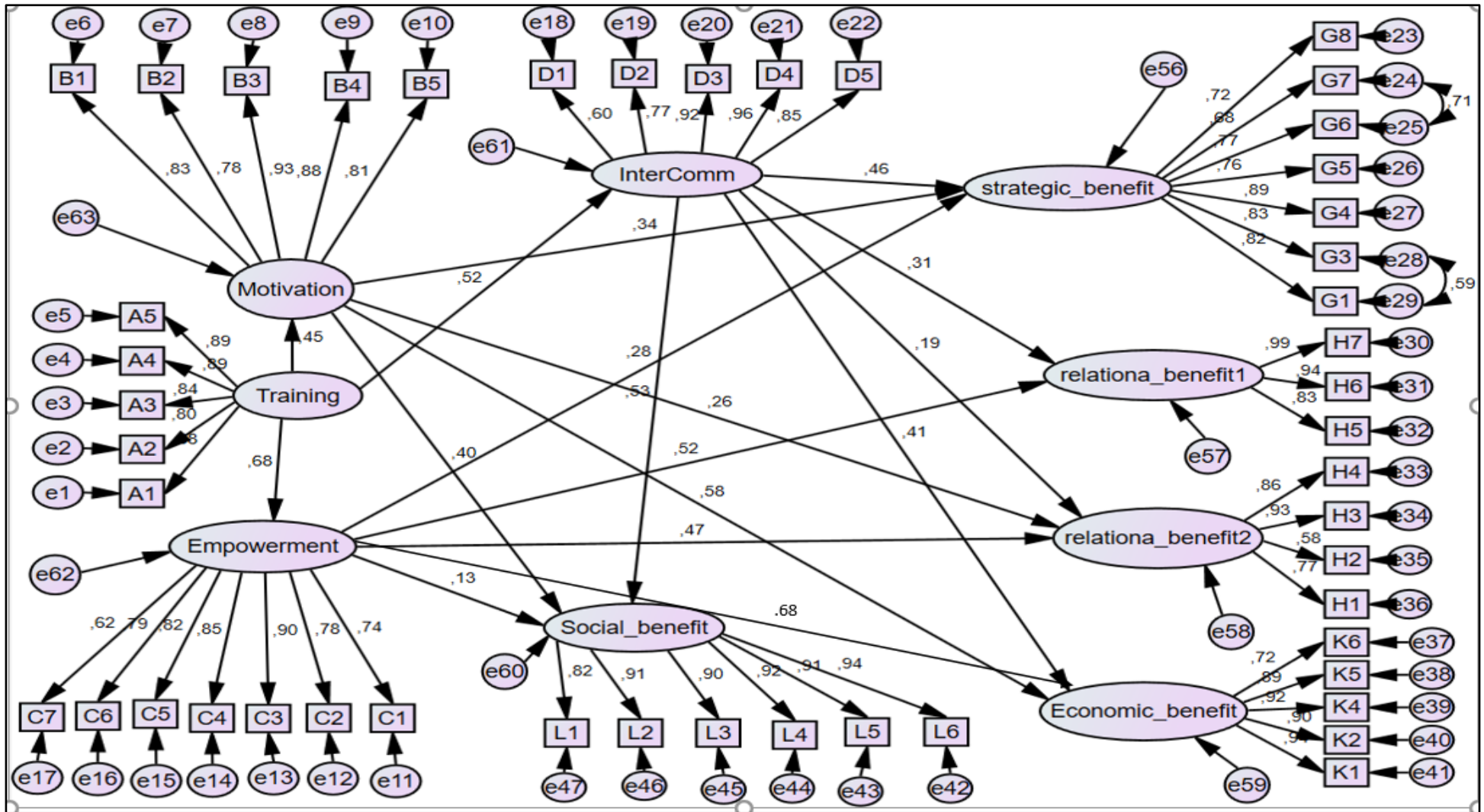
انطلاقا مما سبق فقد أمكن استخدام التحليل العاملي الاستكشافي من استخراج مختلف المحاور والعوامل الكامنة الخاصة باستبانة الدراسة، هذه المحاور التي لا يمكن الوثوق من صحتها هيكليا إلى من خلال التحليل العاملي التوكيدي في الجزئية اللاحقة من الدراسة.

ثالثا: استخدام التحليل العاملي التوكيدي في تحليل نتائج الدراسة

إن النتائج المتوصل إليها في التحليل العاملي الاستكشافي تبقى دون تأكيد لصدق البناء هيكليا دون الرجوع إلى أساسيات التحليل العاملي التوكيدي، فالتحليل الأخير هو الحلقة الأخيرة من التحليل العاملي، حيث سيتم فيها إثبات صحة تلك النتائج مع إضافة بعض التعديلات للخروج بالنموذج النهائي الذي يشرح لنا العلاقات الكامنة وفق الفقرات المتوصل إليها وهذا باستخدام برنامج Amos24.

إن العوامل المستخرجة لا يمكن بأي حال من الأحوال معرفة جودة تمثيلها النظري والعملي إلا عند إخضاعها إلى التحليل العاملي التوكيدي، كما أن دراسة العلاقة الرابطة بين مختلف هذه المؤشرات يستوجب الاستعانة بنماذج المعدلات الهيكلية التي نحاول التطرق إليها في هذه الجزئية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المخرجات AMOS24

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

- وبالنظر إلى نتائج التقدير يمكن ملاحظة ما يلي:

الجدول رقم (16): جدول التقديرات لهيكل الدراسة

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
InterComm	<---	Training	,701	,187	3,750	***	
Empowerment	<---	Training	,747	,150	4,976	***	
Motivation	<---	Training	,853	,230	3,705	***	
strategic_benefit	<---	Motivation	,267	,073	3,661	***	
strategic_benefit	<---	Empowerment	,386	,131	2,942	,003	
strategic_benefit	<---	InterComm	,518	,131	3,966	***	
relationa_benefit1	<---	Empowerment	,870	,171	5,093	***	
Economic_benefit	<---	Empowerment	,747	,150	4,976	***	
relationa_benefit1	<---	InterComm	,421	,133	3,169	,002	
Economic_benefit	<---	Motivation	,522	,095	5,496	***	
Social_benefit	<---	Motivation	,431	,088	4,875	***	
relationa_benefit2	<---	Empowerment	,719	,170	4,222	***	
Social_benefit	<---	Empowerment	,249	,152	1,635	,102	
Social_benefit	<---	InterComm	,806	,167	4,823	***	
Economic_benefit	<---	InterComm	,522	,134	3,885	***	
relationa_benefit2	<---	Motivation	,224	,084	2,685	,007	
relationa_benefit2	<---	InterComm	,233	,121	1,914	,056	
A1	<---	Training	1,000				
A2	<---	Training	1,129	,168	6,735	***	
A3	<---	Training	1,230	,174	7,070	***	
A4	<---	Training	1,374	,186	7,386	***	
A5	<---	Training	1,424	,192	7,401	***	
B1	<---	Motivation	1,000				
B2	<---	Motivation	,927	,107	8,662	***	
B3	<---	Motivation	1,226	,106	11,549	***	
B4	<---	Motivation	1,081	,103	10,488	***	
B5	<---	Motivation	1,031	,113	9,121	***	
C1	<---	Empowerment	1,000				
C2	<---	Empowerment	1,199	,163	7,347	***	
C3	<---	Empowerment	1,337	,155	8,643	***	
C4	<---	Empowerment	1,331	,165	8,070	***	
C5	<---	Empowerment	1,294	,167	7,744	***	
C6	<---	Empowerment	1,014	,136	7,435	***	
C7	<---	Empowerment	1,176	,203	5,780	***	
D1	<---	InterComm	1,000				
D2	<---	InterComm	1,240	,213	5,835	***	
D3	<---	InterComm	1,619	,247	6,555	***	
D4	<---	InterComm	1,668	,250	6,677	***	
D5	<---	InterComm	1,314	,211	6,228	***	
G8	<---	strategic_benefit	1,000				
G7	<---	strategic_benefit	,946	,154	6,142	***	

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
G6	<--- strategic_benefit	1,045	,150	6,966	***	
G5	<--- strategic_benefit	1,000	,145	6,875	***	
G4	<--- strategic_benefit	1,177	,147	8,019	***	
G3	<--- strategic_benefit	1,090	,144	7,555	***	
G1	<--- strategic_benefit	1,014	,136	7,453	***	
H7	<--- relationa_benefit1	1,000				
H6	<--- relationa_benefit1	1,032	,047	21,805	***	
H5	<--- relationa_benefit1	,849	,065	13,168	***	
H4	<--- relationa_benefit2	1,000				
H3	<--- relationa_benefit2	1,096	,098	11,146	***	
H2	<--- relationa_benefit2	,757	,131	5,775	***	
H1	<--- relationa_benefit2	,864	,102	8,510	***	
K6	<--- Economic_benefit	1,000				
K5	<--- Economic_benefit	1,154	,137	8,408	***	
K4	<--- Economic_benefit	1,180	,135	8,711	***	
K2	<--- Economic_benefit	1,163	,137	8,476	***	
K1	<--- Economic_benefit	1,174	,132	8,873	***	
L6	<--- Social_benefit	1,000				
L5	<--- Social_benefit	1,036	,068	15,313	***	
L4	<--- Social_benefit	,973	,061	15,907	***	
L3	<--- Social_benefit	,923	,061	15,038	***	
L2	<--- Social_benefit	,907	,059	15,435	***	
L1	<--- Social_benefit	,869	,076	11,489	***	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المخرجات AMOS24

يشير الجدول السابق تحقق المعنوية الإحصائية لمختلف العلاقات وذلك عند مستوى 10%، وهو ما يدفع باتجاه الانتقال للمرحلة التالية والتي تعنى بمعايير المطابقة التي نوردها في الجدول الموالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

الجدول رقم (17): قيم مؤشرات المطابقة الإجمالية المحسوبة أو التجريبية والنمذجية للنموذج البنائي.

المؤشر	الترجمة العربية له	قيمة المؤشر	قيم المؤشر الدالة على وجود مطابقة (قيم المؤشر النموذجية)
Absolute Fit indices مؤشرات المطابقة المطلقة			
	مربع كاي	يساوي 2058,188	أن تكون نسبة مربع كاي المحسوبة إلى درجات الحرية بين القيم الحرجة 1 و 5 فإذا كانت أدنى من 1 دل على مطابقة سيئة وإذا تجاوز 5 فإن النموذج يحتاج إلى المزيد من التحسين
		بدرجات حرية 1016	
		P= 0.000	
Parcimony Correction Indices مؤشرات الاقتصاد			
ECVI	مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع	النموذج الحالي = 3,914 النموذج المشيع = 4,362 النموذج المستقل = 11,973	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي اصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل
AIC	مك المعلومات لأيكيك	النموذج الحالي = 583,142 النموذج المشيع = 650,000 النموذج المستقل = 1783,979	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي اصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل
CAIC	مك المعلومات المتسق لأيكيك	النموذج الحالي = 867,897	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي اصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

	النموذج المشبع = 1953,456		
	النموذج المستقل = 1884,245		
مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية Comparative/ incrementale Fit Indices			
CFI	مؤشر المطابقة المقارنة	يساوي = 0,869	قيمة المؤشر أعلى من (0.90) تدل على مطابقة معقولة
PNFI	مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي	يساوي = 0,631	قيمة المؤشر أعلى من (0.5) تدل على مطابقة معقولة، ويفضل أن يكون أكبر من (0.6)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المخرجات AMOS24

نلاحظ أن مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات لم تتجاوز الحد المحك أي أن هناك تطابقا بين النموذج النظري المقترح وبيانات العينة، إذ أن قيمة مربع كاي كانت (2058.188) ودرجة الحرية تساوي (1016) ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائيا (P=.000) وهذا لا يعني وجود فروق أو اختلاف بين النموذج المقترح وبيانات العينة حيث أن مستوى الدلالة يتأثر بحجم العينة، ولهذا لا بد الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات أخرى كمربع كاي المعياري (مربع كاي/ درجات الحرية) حيث قدر بـ (2.026) وبذلك تعدى المحك (1) ولم يتجاوز قيمة المحك (5). يضاف إلى ذلك محكات مؤشرات الاقتصاد التي تتجاوز فيها نماذجها الحالية نظيرتها المستقلة مما يدل على أن هناك علاقات وارتباطات بين الفقرات والمحاور وكذلك ارتباطات بين العوامل الكامنة في النموذج، وهو ما يعني في النهاية أن هناك تطابقا بين النموذج النظري والبيانات المجمعة.

إن النتائج السابقة تدفع تدريجيا نحو قبول النموذج الهيكلي رياضيا وإحصائيا في انتظار تفسير العلاقات اقتصاديا في الجزئية الموائية والتي تعنى بالتفسيرات الاقتصادية للعلاقات المطروحة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

المطلب الثاني: تفسير النتائج في ضوء نتائج النموذج الهيكلي المقدر والإجابة على الفرضيات

تشير النتائج المستخلصة من التحليلين العاملين الاستكشافي والتوكيدي إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الكامنة (محاور الاستبيان) وبين العناصر المكونة لها (الفقرات المرتبطة بكل محور)، مما يدعم موثوقية هذه النتائج ويعزز من صلاحية النموذج الهيكلي المعتمد كأساس لتحليل العلاقات المتعلقة بحالة الدراسة.

هيكليا وبالنظر إلى النموذج المعتمد وبالرجوع إلى معطيات الشكل البنائي يمكن استنتاج:

النموذج المقدر يتطابق وأصول النظرية الاقتصادية حيث أن مختلف العلاقات تأخذ قيما إيجابية تتناسب والطرح الخاص بمحاور الاستبيان والدالة على ضرورة توفر علاقات طردية بين المحاور المختلفة سواء بين الفقرات وعواملها الكامنة أو بين العوامل الكامنة نفسها، مما يؤدي إلى تحقيق النموذج الهيكلي للاختبارات الاقتصادية وهو ما يعزز من جودته ويعطي إمكانية للتحليل وفق ما تم التوصل إليه.

أولاً: أثر التدريب على التحفيز والتمكين والاتصالات الداخلية

بالرجوع إلى نتائج التقدير الهيكلي يمكن ملاحظة العلاقة الطردية بين التدريب كمتغير مفسر والمتغيرات الوسيطة ممثلة في كل من التحفيز والتمكين والاتصال الداخلي، هذه العلاقات تبين الدور الإيجابي والفعال للتدريب في الرفع الكبير من عنصر التمكين بقيمة معيارية تقارب الحد 0.7، وهو الوضع الذي يعكس أهمية ذلك التدريب في زيادة المقدرة الفعلية للأفراد وتزويدهم بالآليات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وفي المكان والوقت المناسبين، وبالحد الذي يعزز من كفاءة الأداء على الصعيد الشخصي والجماعي لزيادة المنافع التي من الممكن أن تحصل عليها المؤسسة، ما يعكس أثر تدريب الموظفين على تمكينهم وزيادة استعدادهم لتحمل المسؤوليات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Birdi et al. (2008)، التي أثبتت أن برامج التدريب المكثفة ترفع مستويات التمكين الوظيفي من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات بأنفسهم دون الاعتماد المفرط على الرؤساء، مما ينعكس إيجابيا على الأداء التنظيمي¹.

إن أهمية التدريب لا تقتصر فقط على زيادة عنصر التمكين، فالنموذج الهيكلي يثبت على نحو واسع ذلك الدور الذي يلعبه التدريب في تفعيل وزيادة عنصر الاتصالات الداخلية بقيمة معيارية تتجاوز الحد 0.5، هذا

¹ Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (2008). *The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study*. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

التأثير الذي لا بد وأن تكون له فوائد كبيرة للمؤسسة خصوصا من جوانب تحسين التنسيق وتعزيز العمل الجماعي وتسهيل حل المشكلات إن وجدت وضمان تحقيق الأهداف المشتركة، كذلك فإن زيادة الاتصال الداخلي سيؤدي إلى الشفافية اللازمة لتعزيز العلاقة بين الرؤساء والمرووسين وزيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين داخل المؤسسة. هذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة (Ahmed & Rafiq (2003)، التي أظهرت أن برامج التدريب الداخلي تسهم في تحسين قنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية، من خلال تعزيز المهارات الاتصالية للموظفين وزيادة وعيهم بأهمية تدفق المعلومات داخل المنظمة¹.

من جانب آخر فإن للتدريب دور فعال في زيادة عنصر التحفيز، هذه العلاقة التي يمكن تتبع أثرها من خلال تطوير المهارات الدافعة لزيادة العمل، كما أنها تعزز الثقة بالنفس وتحسن من بيئة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر، وتؤدي إلى الرفع من الرضا الوظيفي مما يشكل في جوهره تحفيزات إضافية (غير العناصر الأخرى للتحفيز) تكون لها نتائج إيجابية تحقق معها المؤسسة منافع أكبر.

نتائج الدراسة تدعم ما توصلت إليه دراسة (Chang and Lee (2007) التي أكدت أن التدريب المستمر يعزز التحفيز الداخلي للموظفين عبر شعورهم بالثقة في قدراتهم المتطورة وفرصهم المهنية المستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم نحو العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية².

اذن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على أبعاد التسويق الداخلي (التمكين، التحفيز، والاتصالات الداخلية) عند مستوى معنوية 0,05 مقبولة.

ثانيا: أثر التمكين على أبعاد القيمة المدركة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر

1- أثر التمكين على المنفعة الاقتصادية المدركة

تشير نتائج التقدير الهيكلي إلى أن عنصر التمكين يلعب دورا محوريا في تعزيز المنفعة الاقتصادي المدركة من قبل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث بلغت القيمة المعيارية للعلاقة بين التمكين والمنافع الاقتصادية 0.68. هذه النتيجة تعكس أن التمكين لا يعد مجرد أداة لتحسين الأداء الفردي، بل هو جزء أساسي من "العرض الداخلي للقيمة" الذي تقدمه المؤسسة لموظفيها ك"عملاء داخليين". فالموظف الممكن يصبح أكثر قدرة على

¹ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. P1185

² Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185. p184.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

الإبداع، اتخاذ المبادرة، وتقديم حلول مبتكرة، ما يؤدي إلى تحسين الأداء الإنتاجي والربحية، وبالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

وان العلاقة الموجودة بين المتغيرين هي خطية وطرديّة موجبة لذلك تكتب المعادلة الآتية:

$$\text{التمكين} = 0,68 \text{ المنفعة الاقتصادية} + 0,150$$

2- أثر التمكين على المنفعة الاستراتيجية المدركة

لا يقتصر أثر التمكين في التسويق الداخلي على المنافع الاقتصادية فقط، بل يمتد إلى تحقيق منافع استراتيجية تتمثل في سرعة الاستجابة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء. فكلما كان الموظفون أكثر تمكيناً، كان بمقدور المؤسسة تقديم خدمة أفضل وأسرع للعملاء، مما يزيد من قدرتها على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

وعند نمذجة العلاقة الموجودة بين التمكين والمنفعة الاستراتيجية تحصلنا على المعادلة الجزئية الآتية:

$$\text{التمكين} = 0,28 \text{ المنفعة الاستراتيجية} + 0,131$$

3- أثر التمكين على المنفعة العلائقية المدركة مع الزملاء والمرؤوسين

أظهرت نتائج التقدير الهيكلي للدراسة أن التمكين، باعتباره أحد أبعاد التسويق الداخلي، يؤثر بشكل إيجابي على المنفعة العلائقية التي يدركها الموظفون في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال: تأثيره على المنفعة العلائقية مع الزملاء بنسبة معيارية بلغت 0,28، وتأثيره على المنفعة العلائقية مع المرؤوسين بنسبة أعلى وصلت إلى 0,47.

ونتائج النمذجة المتحصل عليها سابقاً مكنتنا من كتابة المعادلة الآتية:

$$\text{التمكين} = 0,31 \text{ المنفعة العلائقية مع الزملاء} + 0,171$$

$$\text{التمكين} = 0,47 \text{ المنفعة العلائقية مع الرؤساء} + 0,170$$

تعكس هذه النتيجة أن منح الموظفين الصلاحيات والمرونة في أداء مهامهم يساهم في تحسين طبيعة التفاعل الأفقي بين أعضاء الفرق داخل المؤسسة. فالموظفون الممكّنون يصبحون أكثر قدرة على التواصل الفعال، تبادل المعلومات، وحل المشكلات بطريقة جماعية، مما يعزز علاقات الثقة والتعاون بينهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

تشير النتائج كذلك إلى أن التمكين يسهم بشكل ملحوظ في تحسين العلاقات بين الزملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما يمتد تأثيره بقوة أكبر إلى تعزيز العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم، مما يخلق بيئة عمل قائمة على الدعم والثقة المتبادلة. ويعد التمكين، ضمن مفهوم التسويق الداخلي، أداة حيوية لتعزيز التعاون الداخلي، تقوية قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية. وزيادة المنفعة العلائقية، مما ينعكس إيجابيا على جودة الخدمات المقدمة ويعزز صورة المؤسسة داخليا وخارجيا.

هذه النتيجة تتوافق مع نتيجة ما توصل اليه (Gounaris (2006) الذي أكد أن تمكين الموظفين يحسن العلاقات البينية داخل المؤسسة ويعزز الثقة المتبادلة أي تعزيز المنفعة العلائقية بينهم. وتتوافق أيضا مع دراسة (Ahmed and Rafiq (2003) اللذان أوضحا أن التمكين كأحد أبعاد التسويق الداخلي يدفع الموظفين إلى تحسين تواصلهم الأفقي والعمودي داخل المؤسسة¹.

كما تتماشى مع النتيجة التي توصل إليها (Ahmed and Rafiq (2003) اللذان توصلا إلى أن تمكين الموظفين هو ركيزة أساسية للتسويق الداخلي الناجح، حيث يؤدي إلى زيادة التزامهم إلى زيادة القيمة المدركة للعميل الخارجي².

كذلك تتفق مع نتيجة (Berry (1981)، الذي أكد أن التسويق الداخلي يبنى بالأساس على التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين، يجب استقطابهم، وتلبية احتياجاتهم، وتمكينهم، باعتبار ذلك خطوة ضرورية لتحقيق أداء متميز ينعكس إيجابا على رضا العملاء الخارجيين³.

4- أثر التمكين على المنفعة الاجتماعية المدركة من قبل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر برج

بوعرييج

تشير قيمة الأثر البالغة 0.53 إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين تمكين الموظفين وبين إدراكهم للمنفعة الاجتماعية داخل المؤسسة، ما يدل على أن التمكين لا يسهم فقط في رفع الأداء الفردي، بل ينعكس كذلك على الأبعاد الاجتماعية للعلاقة بين الموظف والمؤسسة.

والنتائج الموضحة في النموذج الهيكلي وجدول التقديرات لهيكل الدراسة مكنت من كتابة المعادلة الآتية:

¹ Gounaris, S. P. (2006). *Internal-market orientation and its measurement*. Journal of Business Research, 59(4), 432-448.

² Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). op.cit 1185.

³ Berry, L. L. (1981). The employee as customer. Journal of Retail Banking, 3(1), p41.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

التمكين = 0,53 المنفعة الاجتماعية + 0,167

وفقا لما طرحه (Berry 1981)، فإن جوهر التسويق الداخلي يتمثل في إرضاء "العميل الداخلي". فمن خلال تلبية حاجاته المتعددة، بما في ذلك الحاجات الاجتماعية كالشعور بالانتماء والتقدير. وعندما يشعر بأن المؤسسة تمنحه الثقة والمسؤولية عبر التمكين، فإن ذلك يعزز من إدراكه للقيمة الاجتماعية التي توفرها له المؤسسة¹.

أما (Ahmed & Rafiq 2003)، أبرزوا أن التمكين يدفع نحو زيادة التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي، ما يسهم في تقوية العلاقات البينية داخل المؤسسة، ويخلق بيئة مهنية أكثر دعما وتعاوناً، وهو ما يرفع من شعور الموظف بأنه جزء فاعل من جماعة عمل متكاملة، ما يترجم في شكل منفعة اجتماعية مدركة.

من جانبه، يؤكد (Grönroos 1990) أن التمكين يرسخ ثقافة تنظيمية داخلية قوية، تشكل الأرضية التي تنبني عليها القيم المشتركة والتوجهات الأخلاقية، ما يعزز من الترابط بين الموظفين ويسهم في بناء هوية مؤسسية مشتركة يشعر الموظف بالفخر لكونه جزءاً منها.

هذا يعني أن التمكين يمثل رافعة محورية للمنفعة الاجتماعية المدركة، لأنه لا يمنح الموظف فقط سلطة اتخاذ القرار (في حدود معينة)، بل يرسخ لديه شعوراً بالثقة والاحترام والمكانة داخل المؤسسة. هذا الإدراك الاجتماعي الإيجابي ينعكس بدوره على الولاء المؤسسي ويهيئ بيئة داعمة للأداء الجماعي وتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء الخارجيين. إذن يمكننا قبول الفرضية التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أبعاد القيمة المدركة للموظفين (المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، العلائقية، والاجتماعية) في مؤسسة اتصالات الجزائر ببرج بوعريبيج عند مستوى معنوية 0,05.

ثالثاً: أثر التحفيز على أبعاد القيمة المدركة للموظفين

1- أثر التحفيز على المنفعة الاستراتيجية

أثر التحفيز على المنفعة الاستراتيجية المدركة من قبل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر قدر ب0,34. وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة خطية إيجابية ومتوسطة بينهما. وقد تم صياغة المعادلة الخطية الآتية:

¹ Op. Cit. p41.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

$$\text{التحفيز} = 0,34 \text{ المنفعة الاستراتيجية} + 0,073$$

ومن منظور التسويق الداخلي، يعتبر التحفيز أحد الأدوات الرئيسة لتوجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مثل تحسين الجودة، دعم الابتكار، وزيادة رضا العملاء.

لكن هذه القيمة المتوسطة تشير إلى أن التحفيز وحده لا يشكل عاملا حاسما في رفع وعي الموظف بأهمية دوره الاستراتيجي، ما قد يعزى إلى أن برامج التحفيز المطبقة غير كافية من حيث النوع أو الارتباط المباشر بالأهداف الكبرى للمؤسسة، أو أن هناك عوامل تنظيمية أخرى (مثل القيادة أو التمكين أو الرؤية المؤسسية) تتدخل في تشكيل هذا الإدراك الاستراتيجي.

هذه النتيجة تتوافق مع النتيجة التي توصل إليها Keller & Price (2011) اللذان وجدوا أن المؤسسات التي تصمم أنظمة تحفيزية متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية تحقق فاعلية تنظيمية أعلى. وهذا يؤكد أن التحفيز يجب أن يكون جزءا من منظومة تسويق داخلي متكاملة، لا عنصرا معزولا¹. ودراسة العنزي (2016) التي بينت أن ضعف العلاقة بين التحفيز والمنفعة الاستراتيجية في بعض المؤسسات يعود إلى غياب التحفيز المعنوي وافتقار الموظفين لفهم واضح لرؤية المؤسسة.

هذا يعني أن النتيجة المتحصل عليها (0.34) في هذه الدراسة تشير إلى أن التحفيز يؤثر إيجابيا على المنفعة الاستراتيجية المدركة، لكنه ليس كافيا بمفرده لدفع الموظفين نحو الالتزام العميق بالأهداف الاستراتيجية. لذلك، توصي هذه الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بربط برامج التحفيز بوضوح أكبر بالأدوار الاستراتيجية، وتدعيمها بممارسات مثل التمكين والتواصل الداخلي والتقدير المعنوي، ضمن إطار تسويق داخلي متكامل.

2- أثر التحفيز على المنفعة العلانقية مع الزملاء والمسؤولين

1-2 أثر التحفيز على المنفعة العلانقية مع الزملاء:

أكدت الدراسة الحالية على وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين التحفيز والمنفعة العلانقية المدركة بين الزملاء قدرت ب 0,32. وقد عبر عنها بالعلاقة الأتية:

¹ Keller, S., & Price, C. (2011). *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, p11.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

التحفيز = 0,32 المنفعة العلائقية مع الزملاء + 0,085

ويمكن تفسير ذلك بأن التحفيز - سواء كان ماديا أو معنويا - يسهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز روح التعاون، والانخراط الجماعي في الأهداف. فالموظفون المحفزون يميلون إلى بناء علاقات أكثر إيجابية مع زملائهم، نتيجة لارتفاع الروح المعنوية والشعور بالرضا، مما يؤدي إلى بيئة تنظيمية أكثر دعما وفعالية.

2-2 أثر التحفيز على المنفعة العلائقية مع المسؤولين:

توصلت الدراسة إلى أن التحفيز أثر ب 0,26 على المنفعة العلائقية مع المسؤولين، وهذا يعني وجود علاقة إيجابية محدودة بينهما. وفقا لذلك تم كتابة المعادلة الآتية:

التحفيز = 0,26 المنفعة العلائقية مع المسؤولين + 0,224

من منظور تسويقي، يعبر هذا عن أن أنظمة التحفيز تعزز الثقة والتقدير المتبادل بين الموظف والمسؤول، لكن ربما بدرجة أقل مما هو عليه بين الزملاء. قد يعود ذلك إلى أن العلاقات الرأسية (مع المسؤولين) تتأثر أيضا بعوامل أخرى مثل نمط القيادة، وسياسات التواصل، وليست مرتبطة بالتحفيز وحده.

وتتوافق هذه النتائج مع ما أشار إليه (Berry (1981) و (Ahmed & Rafiq (2003)، حيث أكد أن التحفيز الفعال يعد ركيزة في بناء علاقات تنظيمية إيجابية، كونه يعزز التفاعل والتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة¹. كما تدعم هذه النتائج ما طرحه (Herzberg (1959 في نظريته حول الدافعية، حيث شدد على أهمية التحفيز المعنوي في رفع الرضا الوظيفي وتحسين التفاعل الاجتماعي في بيئة العمل.

وبناء على ذلك، فإن تحفيز الموظفين لا يسهم فقط في رفع الأداء، بل يمثل أيضا عاملا استراتيجيا لتعزيز المنفعة العلائقية، وهو ما يدعو المؤسسات إلى تصميم أنظمة تحفيزية متكاملة تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، بما يخدم التماسك الداخلي ويرفع من جاهزية المؤسسة لتحقيق أهدافها التسويقية.

¹ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). op.cit 1185.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

3-2 اثر التحفيز على المنفعة الاقتصادية

تشير نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز والمنفعة الاقتصادية المدركة، حيث بلغ معامل التأثير 0,58، على هذا الأساس تمكنا من صياغة المعادلة الآتية:

$$\text{التحفيز} = 0,58 \text{ المنفعة الاقتصادية} + 0,095$$

ما يعد مؤشرا دالا على أن أنظمة التحفيز المعتمدة داخل المؤسسة تسهم بشكل فعال في تعزيز إدراك الموظفين للعوائد والمزايا الاقتصادية التي يحصلون عليها مقابل جهودهم. ويعتبر التحفيز الاقتصادي جاذب للموظفين، والحفاظ على ولائهم، ورفع مستوى التزامهم، خصوصا عندما يربط الأداء الفردي والمبادرة بنتائج ملموسة.

تتماشى هذه النتيجة مع ما أشار إليه Berry (1981) في تأكيده على أهمية "معاملة الموظفين كعملاء داخليين"، يتطلب تلبية حاجاتهم المادية كجزء من تحقيق الرضا الداخلي¹. كما تدعم هذه النتيجة ما توصل اليه Keller & Price (2011) أن التحفيز المادي المرتبط بأداء واضح يعد من أقوى المؤثرات على الإنتاجية والرضا. وبناء عليه، فإن النتيجة الحالية تعكس نجاعة سياسات التحفيز المطبقة في المؤسسة من حيث أثرها على شعور الموظف بتحقيق منفعة اقتصادية عادلة، وهو ما يدعم أهداف المؤسسة في تقوية تسويقها الداخلي وبناء موارد بشرية ملتزمة وقادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4-2 أثر التحفيز على المنفعة الاجتماعية

أظهر معامل التأثير (0.40) أن أثر التحفيز على المنفعة الاجتماعية المدركة لدى الموظفين كان متوسطا.

وبالاستعانة بنتائج النموذج الهيكلي التقديري ونتائج جدول التقديرات الهيكلية تم كتابة المعادلة الآتية:

$$\text{التحفيز} = 0,40 \text{ المنفعة الاجتماعية} + 0,088$$

¹ Berry, L. L. (1981). Op. Cit. p41.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

وتشير الأدبيات إلى أن ذلك قد يعزى إلى تركيز نظام التحفيز في المؤسسة على الجوانب المادية، مع إهمال الأبعاد المعنوية كالتقدير والاعتراف والثقة، التي تعد أساسية في تعزيز الشعور بالانتماء والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل. لذلك على مؤسسة اتصالات الجزائر إعادة تصميم نظام التحفيز ليشمل الجوانب غير المادية، بهدف تقوية الأثر الاجتماعي وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين وبينها.

وتتعارض هذه النتيجة جزئياً مع ما أشار إليه (Ahmed & Rafiq (2003) و Grönroos (1990)، حيث أكد أن التحفيز الفعال يمكن أن يسهم في خلق مناخ اجتماعي إيجابي ومتماسك إذا ما تضمن ممارسات تقديرية تركز على احترام الموظف وإدماجه¹.

وبالتالي يمكن القول إن النتيجة المتحصل عليها تبرز محدودية التحفيز الحالي -القيمة متوسطة - في تعزيز البعد الاجتماعي، وهو ما يستدعي من مؤسسة اتصالات الجزائر مراجعة السياسات التحفيزية لتشمل مكونات معنوية تراعي الحاجات الاجتماعية للموظفين، بما يعزز من فعالية التسويق الداخلي ويقوي الروابط بين الأفراد داخل المؤسسة.

ومنه الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على القيمة المدركة للموظفين من خلال (المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، العلائقية، والاجتماعية) في مؤسسة اتصالات الجزائر ببرج بوعريريج عند مستوى معنوية 0,05 مقبولة.

رابعا: أثر الاتصالات الداخلية على أبعاد القيمة المدركة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر

1- أثر الاتصالات الداخلية على المنفعة الاستراتيجية

تشير نتائج الدراسة إلى أن التواصل الداخلي يؤثر إيجابيا على المنفعة الاستراتيجية المدركة لدى الموظفين، حيث بلغ معامل التأثير 0,53، وهي علاقة خطية متوسطة القوة. مكننا بالاستعانة بنتائج النموذج الهيكلي التقديري ونتائج جدول التقديرات الهيكلية تم كتابة المعادلة الآتية:

$$\text{الاتصالات الداخلية} = 0,53 \text{ المنفعة الاستراتيجية} + 0,167$$

تعكس النتائج أهمية التواصل داخل المؤسسة في نقل الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى الموظفين. وبما أن التواصل الداخلي أداة أساسية لتعزيز وضوح الأدوار، وتوجيه السلوكيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، كما يسهم في بناء التزام وظيفي واستراتيجي طويل الأمد. ويفسر هذا التأثير المتوسط بأن

¹ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). op.cit 1185.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

الموظفين الذين يتلقون معلومات واضحة، شفافة، ومكررة عن التوجهات العامة للمؤسسة، يكونون أكثر وعياً بدورهم في تنفيذ الخطط وتحقيق القيمة.

تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Grönroos (1990)، الذي أكد أن نجاح التسويق الداخلي مرتبط بفعالية التواصل الداخلي، باعتباره وسيلة لنقل الوعود الاستراتيجية للعميل الخارجي من خلال الموظف. كما تتماشى مع ما توصل إليه (Ahmed & Rafiq (2003)، اللذان شجدا على أن التواصل المؤسسي يعزز فهم الموظف لموقعه في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، مما يدفعه للانخراط الفعلي في تحقيق الأهداف¹. كما تشير دراسة (Keller & Price (2011) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على قنوات تواصل داخلية فعالة تحقق نتائج أفضل في التمكين الاستراتيجي للموارد البشرية².

ومنه نستنتج أن الاتصالات الداخلية في المؤسسة تمثل عاملاً مؤثراً في بناء الفهم الاستراتيجي للموظفين، لكنه يحتاج إلى مزيد من التطوير ليصبح أكثر تأثيراً، وذلك من خلال تنويع أدواته، وضمان تفاعليته، وربطه بمسارات التحفيز والتغذية الراجعة، بما يساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل من خلال مواردها البشرية.

2. أثر الاتصالات الداخلية على المنفعة العلائقية مع الموظفين.

أظهرت نتائج الدراسة أن التواصل الداخلي يؤثر بشكل إيجابي على المنفعة العلائقية المدركة بين الموظفين، حيث بلغ معامل التأثير 0,31، ومن خلال نتائج النمذجة تمنا من كتابة العادلة الآتية:

$$\text{الاتصالات الداخلية} = 0,31 \text{ المنفعة العلائقية مع الموظفين} + 0,133$$

ما يشير إلى علاقة خطية متوسطة القوة بين جودة قنوات التواصل داخل المؤسسة ومدى إدراك الموظفين للفوائد الاجتماعية والتنظيمية الناشئة عن علاقاتهم مع زملائهم. تتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Berry (1981) و (Ahmed & Rafiq (2003)، حيث أكد أن التواصل الداخلي هو ركيزة أساسية في تحقيق التكامل بين الأفراد وتعزيز الروابط المهنية بينهم. كما بينت دراسة (Grönroos (1990) أن المؤسسات التي تنجح في بناء نظم تواصل داخلي فعالة تكون أكثر قدرة على خلق ثقافة تنظيمية داعمة، تحفز على العمل الجماعي وتقلل من الصراعات الداخلية³. وتبرز نتائج دراسات حديثة مثل (Kang & Sung (2017) أن تحسين جودة التواصل يساهم في تعزيز مشاعر الدعم والانتماء لدى الموظفين، مما يقوي علاقاتهم ببعضهم البعض⁴.

¹ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). op.cit 1185.

² keller, S., & Price, C. Op.cit. p11.

³ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). op.cit 1185.

⁴ Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee–organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), p102.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

وبالتالي، تعكس نتيجة هذا البحث أهمية الاستثمار في تحسين قنوات التواصل الداخلي، ليس فقط كأداة لإبلاغ التعليمات والمعلومات، بل كوسيلة استراتيجية لتعزيز رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة، مما يسهم في رفع أداء الفرق وتحقيق بيئة عمل أكثر تماسكا وتعاونيا.

3- أثر الاتصالات الداخلية على المنفعة العلائقية مع الرؤساء.

بالاستعانة بنتائج النموذج الهيكلي التقديري ونتائج جدول التقديرات الهيكلية تم كتابة المعادلة الآتية:

$$\text{الاتصالات الداخلية} = 0,19 \text{ المنفعة العلائقية مع الرؤساء} + 0,121$$

تشير نتائج الدراسة إلى أن التواصل الداخلي يؤثر بشكل محدود على المنفعة العلائقية المدركة مع الرؤساء، حيث بلغ معامل التأثير 0.19 ويدل هذا المستوى المنخفض من التأثير على أن الاتصالات الداخلية كما تمارس حاليا داخل مؤسسة الاتصالات الجزائرية من وجهة نظر الموظفين لا تعزز بشكل كاف العلاقة بين الموظفين والمسؤولين. وبما أن العلاقة بين الموظف ورئيسه المباشر ذات أهمية كبيرة في بناء الالتزام والثقة والولاء، وكما أن قنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية أحد أهم عوامل تقويتها. فإن هذا الضعف في التأثير يشير إلى وجود فجوة في نمط أو جودة التواصل العمودي (من الإدارة إلى الموظف أو العكس)، ربما بسبب طابعه التوجيهي أكثر من كونه حواريا أو تشاوريا.

تتعارض هذه النتيجة نسبيا مع ما أشار إليه Grönroos (1990) و Ahmed & Rafiq (2003)، اللذان شددوا على أن التواصل الفعال مع الرؤساء يعد أحد عوامل النجاح الأساسية في التسويق الداخلي، لأنه يشعر الموظف بالتقدير والاندماج في صنع القرار¹. كما أظهرت دراسات مثل Kang & Sung (2017) أن التواصل ثنائي الاتجاه بين المسؤولين والموظفين يعزز الثقة ويقلل من التوتر ويزيد من رضا الموظف².

بالتالي، فإن ضعف هذا الأثر يستدعي من المؤسسة مراجعة آليات التواصل بين المسؤولين والموظفين، مع التركيز على إشراك الموظف في الحوار التنظيمي وتقديم تغذية راجعة فعالة من الإدارة، بما يعزز الانتماء ويقوي الروابط العلائقية الرأسية داخل الهيكل التنظيمي.

¹ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). op.cit 1185.

² Kang, M., & Sung, M. (2017). p102.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

4- أثر الاتصالات الداخلية على المنفعة الاقتصادية

أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصالات الداخلية تمثل عاملا ذا تأثير متوسط على المنفعة الاقتصادية المدركة من طرف الموظفين، حيث بلغ معامل التأثير 0,41، وبلاستعانة بنتائج النموذج الهيكلي التقديري ونتائج جدول التقديرات الهيكلية تم كتابة المعادلة الآتية:

$$\text{الاتصالات الداخلية} = 0,41 \text{ المنفعة الاقتصادية} + 0,134$$

ويعني ذلك أن تحسين قنوات وأساليب التواصل داخل المؤسسة يسهم في تعزيز إدراك الموظفين للعوائد الاقتصادية من عملهم، سواء عبر وضوح السياسات المرتبطة بالأجور والحوافز، أو من خلال الشعور بعدالة التوزيع المرتبط بالأداء. من منظور التسويق الداخلي، فإن التواصل الفعال يعد وسيلة مهمة لتقوية الرابط بين الجهد والمردود، إذ يساهم في تقليل الغموض الوظيفي وزيادة الشفافية، مما يعزز شعور الموظف بالثقة والرضا الاقتصادي.

تتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Ahmed & Rafiq (2003)، حيث أكد أن الاتصال الداخلي الفعال هو أحد محددات الرضا الوظيفي لأنه يساعد الموظفين على فهم الأنظمة التحفيزية والمكافآت داخل المؤسسة. كما دعمت دراسات مثل (Welch & Jackson (2007) هذا الطرح، معتبرة أن وضوح الرسائل الإدارية المرتبطة بالجوانب المالية يحسن من تقييم الموظف للعائد الاقتصادي من مساهمته. وبذلك، فإن الاتصالات الداخلية لا تلعب فقط دورا إعلاميا، بل تمثل أداة استراتيجية في تعزيز شعور الموظف بالإنصاف وتحقيق القيمة.

أي أن تطوير نظام اتصالي داخلي شفاف ومنتظم يعزز من إدراك الموظفين للمزايا الاقتصادية، وهو ما ينعكس إيجابا على الرضا العام والانخراط المهني، ويدعم أهداف المؤسسة في تحسين أدائها الداخلي عبر أدوات التسويق الداخلي.

5- أثر الاتصالات الداخلية على المنفعة الإستراتيجية.

أثرت الاتصالات الداخلية على المنفعة الإستراتيجية ب 0,46، وبعد النمذجة تمت كتابة المعادلة الآتية

$$\text{الاتصالات الداخلية} = 0,46 \text{ المنفعة الاستراتيجية} + 131$$

هذه القيمة تشير إلى أن الاتصالات الداخلية تحدث أثرا إيجابيا وملحوظا على المنفعة الاستراتيجية المدركة لدى الموظفين، حيث بلغ معامل التأثير 0.46، وهو ما يمثل علاقة إيجابية الخطية المتوسطة. يدل هذا على

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

أن الموظفين الذين يتمتعون بتواصل داخلي فعال داخل المؤسسة، سواء على المستوى الرأسي أو الأفقي، يملكون فهما أوضح للرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يشعرون بأن مساهماتهم تتماشى مع المسار الاستراتيجي العام. وهذا يساهم في بناء ولاء الموظف وانخراطه الاستراتيجي، إذ يساهم في ترجمة الاستراتيجية إلى سلوك يومي من خلال الوضوح التنظيمي والتحفيز المعنوي. وتؤكد هذه النتيجة ما ذهب إليه Grönroos (1990) الذي أشار إلى أن الاتصالات الداخلية تمكن الموظف من "نقل القيمة المتوقعة" إلى العملاء الخارجيين بشكل متناسق مع أهداف المؤسسة. كما تدعم نتائج (Ahmed & Rafiq (2003) هذا التوجه، حيث بينا أن الاتصالات المؤسسية الجيدة تعد شرطاً أساسياً لتفعيل التسويق الداخلي الناجح، وتوجيه سلوكيات الموظفين بما يخدم الأهداف طويلة المدى.

إضافة إلى ذلك، فقد أظهرت دراسات مثل (Kang & Sung (2017) و (Welch & Jackson (2007) أن المؤسسات التي تعتمد على قنوات تواصل ثنائية الاتجاه، والتي تشرك الموظف في الفهم والمساءلة والتقييم، تتميز بقدرة أعلى على تحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس من خلال أداء الموظفين.

اذن الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصالات الداخلية على أبعاد القيمة المدركة للموظفين (المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، العلاقاتية، والاجتماعية) في مؤسسة اتصالات الجزائر ببرج بوعريريج مقبولة.

ومن كل ما سبق الفرضية الرئيسية التي تنص على تؤثر أبعاد التسويق الداخلي (التحفيز، التمكين، والاتصالات الداخلية) على القيمة المدركة للموظفين من خلال المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، الاجتماعية، والعلاقاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر ببرج بوعريريج، حيث يلعب التدريب دورا داعما في هذا التأثير مقبولة.

وانطلاقا مما سبق، يمكن رصد تأثير أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة لدى الموظف داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي وضعية تستدعي من المؤسسة إيلاء اهتمام بالغ بها مستقبلا، بهدف تعزيز حضورها في السوق وتحقيق مكاسب إضافية تساهم في ضمان استمراريتها وتعزيز ريادتها.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف

خلاصة الفصل الثاني:

على ضوء نتائج هذا الفصل الذي تم فيه تطبيق الدراسة باستخدام الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة "برج بوعرييج" والتي هدفت إلى الإجابة على إشكالية أثر التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أهمية التدريب في تعزيز عناصر التحفيز والتمكين والاتصال الداخلي، هذه العناصر التي تشكل في جوهرها منظومة متكاملة للتسويق الداخلي، هذا التسويق الذي لا بد من إعطائه الاهتمام اللازم لضمان تحقيق جملة من الأهداف والمكاسب مستقبلا.
- إن تفعيل الاتصال الداخلي سيكون له مكاسب ومنافع كبيرة خصوصا من جانب المنفعة الإستراتيجية والمنفعة العلائقية والاقتصادية والاجتماعية، هاته المنافع التي تشكل في جوهرها صلب القيمة المدركة للموظف، فمتى ما تعاضمت القيم المدركة للموظفين زادت مكاسب المؤسسة وترسخت قواعدها في البيئة التي تشتغل فيها.

الخاتمة

الخاتمة

تتبع هذه الخاتمة من دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة برج بوعرييج، حيث تم التركيز على قياس وتحليل أثر أبعاد التسويق الداخلي، والمتمثلة في التحفيز، التمكين، والتواصل الداخلي، على القيمة المدركة للموظفين. وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظرا لخصوصيتها كمؤسسة خدمية استراتيجية، مما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار فعالية ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز أداء الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

نتائج الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- تبين أن التسويق الداخلي، بأبعاده الثلاثة الأساسية: التحفيز، التمكين، والاتصالات الداخلية، يعد آلية استراتيجية فعالة في تعزيز القيمة المدركة للموظفين داخل المؤسسة، وهو ما يساهم بدوره في تحسين الأداء التنظيمي العام. فقد أكدت الدراسة أن لهذه الأبعاد تأثيرات متفاوتة لكنها إيجابية على الأبعاد المختلفة للقيمة المدركة، سواء كانت اقتصادية، استراتيجية، علائقية أو اجتماعية.

أي أن الفرضية الرئيسية مقبولة والتي تنص على: تؤثر أبعاد التسويق الداخلي (التحفيز، التمكين، والاتصالات الداخلية) على القيمة المدركة للموظفين من خلال المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، الاجتماعية، والعلائقية في مؤسسة اتصالات الجزائر ببرج بوعرييج، حيث يلعب التدريب دورا داعما في هذا التأثير مقبولة.

- كما بينت النتائج أن التدريب يلعب دورا محوريا في دعم أبعاد التسويق الداخلي، حيث يساهم بشكل مباشر في تعزيز مستويات التمكين، والتحفيز، والاتصال الداخلي، مما يعكس دوره التأسيسي في بناء قدرات الموظفين وتفعيل ممارسات التسويق الداخلي داخل المؤسسة. أي أن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن التدريب يؤثر على أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في التحفيز التمكين والاتصالات الداخلية

- كما أظهرت الدراسة أن كلا من التمكين، والتحفيز، والاتصالات الداخلي تترك تأثيرا إيجابيا على أبعاد القيمة المدركة لدى الموظف، حيث ساهمت في تحسين إدراكه للمنفعة الاقتصادية، والاستراتيجية، والاجتماعية، والعلائقية، سواء على مستوى علاقته بزملائه أو برؤسائه المباشرين. أي أن كل من الفرضية الفرعية الثانية والثالثة والرابعة مقبولة.

ويظهر هذا التكامل بين التسويق الداخلي والتدريب من جهة، وإدراك الموظف للقيمة من جهة أخرى، أن المؤسسة التي تحسن توظيف أدواتها الداخلية بشكل ممنهج وفعال، تكون أكثر قدرة على بناء بيئة عمل محفزة،

الخاتمة

داعمة، وذات طابع تشاركي، مما ينعكس إيجابا على التزام العاملين واستعدادهم لنقل القيمة المرجوة إلى العميل الخارجي.

كما أن هذه الدراسة تبرز أهمية النظر إلى الموظف ك"عميل داخلي"، يجب الاستثمار فيه، وتمكينه، وتدريبه، والاستماع إليه، لضمان خلق ولاء داخلي مستدام يكون الأساس في تحقيق التميز المؤسسي في بيئات تنافسية متزايدة.

🚩 الاقتراحات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج خلال الدراسة الميدانية، هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال تعزيز فعالية التسويق الداخلي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي من شأنها أن تسهم في رفع القيمة المدركة للموظفين وتحسين الأداء العام للمؤسسة:

- تعزيز برامج التدريب المرتبطة بالتحفيز والتمكين والتواصل الداخلي، لجعل الموظف أكثر إدراكا لدوره في تحقيق القيمة المضافة.
- ترسيخ ثقافة الاتصال الداخلي المفتوح من خلال آليات تواصل رسمية وغير رسمية، تضمن تبادل المعلومات بشكل فعال بين مختلف مستويات المؤسسة.
- ربط نظام التحفيز بالأداء الفردي والجماعي بشكل عادل وشفاف، مما يعزز الدافعية ويشجع المبادرة والالتزام.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة عملهم، بما يدعم شعورهم بالتمكين والانتماء.
- اعتماد التسويق الداخلي كخيار استراتيجي مستدام وليس كحل ظرفي، من خلال دمجها ضمن السياسات العامة للموارد البشرية.

🚩 آفاق الدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- ومن بين المواضيع التي يمكن أن تشكل إشكاليات بحثية مستقبلية نذكر ما يلي:
- دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات التسويق الداخلي وأثره على القيمة المدركة للموظف.

الخاتمة

- أثر استخدام المنصات الرقمية الداخلية على تعزيز التواصل الداخلي والتمكين الوظيفي في المؤسسات الخدمية.
- أثر التسويق الداخلي الرقمي (Digital Internal Marketing) على إدراك الموظف للقيمة الاقتصادية والاجتماعية.

قائمة المراجع

- بابكر، عبد الرحيم. (2018). *إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات*. الخرطوم: دار الكتاب الجامعي. ص 85.
- تيغزة بوزيان امحمد، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2012.
- الجمال، محمد. (2020). *أسس النقل البري: مفاهيم وتطبيقات*. الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، ص. 15
- الحميري، باسم. (2009). *تدريب وتنمية الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خضير كاضم محمود. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الصحن، محمد فريد. (2002). *إدارة التسويق: منظور تطبيقي*. القاهرة: الدار الجامعية.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل، عمان، 2006.
- محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر -، 1993.
- وود، ماريان بيبرك. (2014). *الدليل الأساسي لتخطيط التسويق (الطبعة الثالثة)*. بيرسون إديوكيشن ليمنند.
- يحي ملح، 2006، التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- أسامة محمد طرغان، محي الدين، مرزوقة، أثر التسويق الداخلي على درجة ولاء العاملين دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة بلقاء التطبيقية، عمان، 2011م.
- أمل ابراهيم أحمد الحاج وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد السادس، العدد الأول، 2010.
- بابكر، أ. م. (2018). *الاتصال الإداري داخل المؤسسات: الأسس والآليات*. دار النشر الأكاديمية.

ثالثاً: المجلات والملتقيات العلمية

- رائد ضيف الله الشوايكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009-2010.
- عبود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة مجموعة من المؤسسات رسالة دكتوراه علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2016-2017.
- علي محمود علي، عمار مجيد عبد الله، 2024، التسويق الداخلي وتأثيره في تعزيز التفوق التسويقي - دراسة تحليلية لأراء غينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف، مجلة العري الاقتصادية والإدارية.
- فقير، سامي محمد. (2014). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأساليب الحديثة. دار الفكر الجامع.
- ممدوح عبد الفتاح، أ. م.، (2020)، أثر التسويق الرقمي على القيمة المدركة للعميل دراسة تطبيقية على عملاء الخطوط الجوية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل 1-58.
- نجية، زياني، غناني، سيدي محمد، & ساهل. (2015). التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 1(2)، 241-254.

المراجع باللغة الأجنبية

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Ali, J., Ahmed, M. A., Shaharyar, M., Haseeb, M., & Zahoor, R. (2014). The impact of internal marketing on the employee's retention in Sialkot industries. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 478.
- Aulia, S. A., Sukati, I., & Sulaiman, Z. (2016). A review: Customer perceived value and its Dimension. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(2), 150-162.
- Ballantyne, D. (2000). The strengths and weaknesses of internal marketing. *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, 43-60, PP: 46, 47.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1).
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1),
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (2008). *The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study*. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.
- Biswas, M., & Suar, D. (2013). *Antecedents and consequences of employee perceived value in service organizations*. *Psychological Studies*, 58(1), pp. 93-94.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.

- Charni, B. (2013). Customer Perceived Value and its Dimensions. *Journal of Business Studies*, 15(2), 83-94.
- Charni, Hanen. (2013). *La valeur perçue par les employés : concept, mesure et déterminants* (Doctoral dissertation, Université de Tunis El Manar).
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dunne, P. A., & Barnes, J. G. (2000). Internal marketing: a relationships and value creation view. *Internal marketing: Directions for management*, 7(1), 192-220.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business research*, 20(1), 63-70.
- Gounaris, S. P. (2006). *Internal-market orientation and its measurement*. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448.
- Gounaris, S., & Boukis, A. (2013). *The Internal Market Orientation Scale: A validation*. *Journal of Business Research*, 66(5).
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing—an integral part of marketing theory. *Marketing of services*, 236(238), 3-11.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The role of stress and workload in employee performance. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 77-89.
- Kim, H., Lee, M., & Kim, J. (2019). *Employee perceived value, organizational support, and loyalty*. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 45-60.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management 12e*. *New Jersey*, 143.
- Ladour, S., & Bouabdallah, H. (2024). The Application of the Gronroos Model in Evaluating the Reality of Internal Marketing as a Tool for Achieving Customer Interaction at Algeria Telecom Corporation Bordj Bou Arreridj. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5).
- Lings, I. N., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 325-351.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2002), *Principles of Services Marketing*.
- Mishra, K. (2010). *Organizational communication: Theory and practice*. Sage Publications.
- Pardo del Val, M., & Lloyd, B. 2003. Measuring empowerment. *Leadership & organization development journal*, 24(2), 102-108.
- Rafiq, M., & Ahmad, S. (1993), *Internal Marketing and the Development of Human Resources*.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). *A Meta-model of Internal Marketing*. In Varey, R. J., & Lewis, B.: R. (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management* (pp. 223-225). London: Routledge.
- Šimberová, I. (2007). Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer. *Economics & Management*.
- Sun, J. (2019). *Perceived Organizational Support and Its Influence on Employee Motivation and Organizational Commitment*. *Journal of Applied Psychology*, 55, 45-67
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill.

الملاحق

الملحق رقم: 01 نتائج التحليل العاملي الإستكشافي
البعد الثاني : التحفيز

Correlation Matrix^a

	B1	B2	B3	B4	B5	
Correlation	B1	1,000	,701	,796	,665	,645
	B2	,701	1,000	,721	,705	,612
	B3	,796	,721	1,000	,832	,726
	B4	,665	,705	,832	1,000	,794
	B5	,645	,612	,726	,794	1,000
Sig. (1-tailed)	B1		,000	,000	,000	,000
	B2	,000		,000	,000	,000
	B3	,000	,000		,000	,000
	B4	,000	,000	,000		,000
	B5	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,016

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,845
Approx. Chi-Square		351,445
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	,000

Anti-image Matrices

	B1	B2	B3	B4	B5	
Anti-image Covariance	B1	,322	-,110	-,126	,040	-,057
	B2	-,110	,401	-,034	-,072	-,002
	B3	-,126	-,034	,200	-,104	-,014
	B4	,040	-,072	-,104	,217	-,133
	B5	-,057	-,002	-,014	-,133	,344
Anti-image Correlation	B1	,835 ^a	-,306	-,496	,150	-,171
	B2	-,306	,918 ^a	-,120	-,244	-,005
	B3	-,496	-,120	,822 ^a	-,500	-,054
	B4	,150	-,244	-,500	,799 ^a	-,487
	B5	-,171	-,005	-,054	-,487	,879 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
B1	1,000	,745
B2	1,000	,716
B3	1,000	,861
B4	1,000	,827
B5	1,000	,734

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,883	77,669	77,669	3,883	77,669	77,669
2	,441	8,812	86,481			
3	,319	6,377	92,858			
4	,236	4,711	97,569			
5	,122	2,431	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

البعد الثالث : التمكين

Correlation Matrix^a

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
C1	1,000	,767	,627	,551	,519	,559	,520
C2	,767	1,000	,706	,557	,559	,528	,608
C3	,627	,706	1,000	,790	,775	,736	,472
C4	,551	,557	,790	1,000	,751	,737	,531
C5	,519	,559	,775	,751	1,000	,683	,568
C6	,559	,528	,736	,737	,683	1,000	,364
C7	,520	,608	,472	,531	,568	,364	1,000
Sig. (1-tailed)	C1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	C2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	C3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	C4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	C5	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	C6	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	C7	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Determinant = ,005

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,852
Approx. Chi-Square	450,289
Bartlett's Test of Sphericity df	21
Sig.	,000

Anti-image Matrices

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	
Anti-image Covariance	C1	,374	-,170	-,003	-,016	,013	-,069	-,034
	C2	-,170	,280	-,101	,040	,028	,006	-,135
	C3	-,003	-,101	,207	-,089	-,096	-,051	,076
	C4	-,016	,040	-,089	,275	-,052	-,103	-,093
	C5	,013	,028	-,096	-,052	,302	-,066	-,128
	C6	-,069	,006	-,051	-,103	-,066	,360	,076
	C7	-,034	-,135	,076	-,093	-,128	,076	,489
Anti-image Correlation	C1	,869 ^a	-,525	-,009	-,050	,039	-,188	-,079
	C2	-,525	,793 ^a	-,421	,144	,096	,019	-,365
	C3	-,009	-,421	,838 ^a	-,374	-,382	-,187	,239
	C4	-,050	,144	-,374	,878 ^a	-,179	-,326	-,255
	C5	,039	,096	-,382	-,179	,882 ^a	-,199	-,334
	C6	-,188	,019	-,187	-,326	-,199	,901 ^a	,182
	C7	-,079	-,365	,239	-,255	-,334	,182	,798 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
C1	1,000	,621
C2	1,000	,674
C3	1,000	,809
C4	1,000	,746
C5	1,000	,725
C6	1,000	,656
C7	1,000	,480

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,711	67,307	67,307	4,711	67,307	67,307
2	,815	11,641	78,948			
3	,582	8,316	87,264			
4	,299	4,269	91,533			
5	,237	3,387	94,919			
6	,225	3,220	98,139			
7	,130	1,861	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

البعد الرابع : الاتصال الداخلي

Correlation Matrix^a

	D1	D2	D3	D4	D5
D1	1,000	,584	,549	,565	,552
D2	,584	1,000	,734	,728	,639
D3	,549	,734	1,000	,889	,758
D4	,565	,728	,889	1,000	,828
D5	,552	,639	,758	,828	1,000
D1		,000	,000	,000	,000
D2	,000		,000	,000	,000
D3	,000	,000		,000	,000
D4	,000	,000	,000		,000
D5	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,017

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,854
Approx. Chi-Square	344,254
Bartlett's Test of Sphericity df	10
Sig.	,000

Anti-image Matrices

	D1	D2	D3	D4	D5
D1	,601	-,136	-,011	-,012	-,068
D2	-,136	,399	-,070	-,038	-,009
D3	-,011	-,070	,193	-,107	-,014

	D4	-,012	-,038	-,107	,149	-,102
	D5	-,068	-,009	-,014	-,102	,302
Anti-image Correlation	D1	,924 ^a	-,277	-,033	-,041	-,159
	D2	-,277	,917 ^a	-,251	-,156	-,027
	D3	-,033	-,251	,827 ^a	-,627	-,057
	D4	-,041	-,156	-,627	,781 ^a	-,481
	D5	-,159	-,027	-,057	-,481	,883 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
D1	1,000	,536
D2	1,000	,726
D3	1,000	,842
D4	1,000	,877
D5	1,000	,773

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,752	75,049	75,049	3,752	75,049	75,049
2	,560	11,209	86,258			
3	,363	7,262	93,520			
4	,225	4,500	98,020			
5	,099	1,980	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

البعد الأول للمتغير التابع : المنفعة الإستراتيجية

Correlation Matrix^a

	G1	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G2	
Correlation	G1	1,000	,883	,809	,607	,621	,512	,525	,902
	G3	,883	1,000	,796	,643	,629	,574	,540	,900
	G4	,809	,796	1,000	,693	,695	,606	,600	,813
	G5	,607	,643	,693	1,000	,603	,566	,667	,598
	G6	,621	,629	,695	,603	1,000	,864	,781	,592
	G7	,512	,574	,606	,566	,864	1,000	,746	,513
	G8	,525	,540	,600	,667	,781	,746	1,000	,479
	G2	,902	,900	,813	,598	,592	,513	,479	1,000
Sig. (1-tailed)	G1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G5	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G6	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Determinant = ,000

تعدد خطي نحذف G2 الأعلى ارتباطا ونواصل

Correlation Matrix^a

	G1	G3	G4	G5	G6	G7	G8	
Correlation	G1	1,000	,883	,809	,607	,621	,512	,525
	G3	,883	1,000	,796	,643	,629	,574	,540
	G4	,809	,796	1,000	,693	,695	,606	,600
	G5	,607	,643	,693	1,000	,603	,566	,667
	G6	,621	,629	,695	,603	1,000	,864	,781
	G7	,512	,574	,606	,566	,864	1,000	,746
	G8	,525	,540	,600	,667	,781	,746	1,000
Sig. (1-tailed)	G1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G5	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G6	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	G8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Determinant = ,001

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,859
Approx. Chi-Square	561,258
Bartlett's Test of Sphericity df	21
Sig.	,000

Anti-image Matrices

	G1	G3	G4	G5	G6	G7	G8	
Anti-image Covariance	G1	,180	-,124	-,069	,011	-,029	,043	-,008
	G3	-,124	,186	-,035	-,043	,013	-,041	,016
	G4	-,069	-,035	,246	-,090	-,040	-,002	,009
	G5	,011	-,043	-,090	,406	,019	-,004	-,133
	G6	-,029	,013	-,040	,019	,178	-,130	-,077
	G7	,043	-,041	-,002	-,004	-,130	,228	-,055
	G8	-,008	,016	,009	-,133	-,077	-,055	,314
	G1	,810 ^a	-,676	-,328	,039	-,164	,211	-,034
Anti-image Correlation	G3	-,676	,836 ^a	-,162	-,157	,073	-,200	,068
	G4	-,328	-,162	,922 ^a	-,285	-,189	-,007	,032
	G5	,039	-,157	-,285	,905 ^a	,069	-,013	-,371
	G6	-,164	,073	-,189	,069	,835 ^a	-,642	-,324
	G7	,211	-,200	-,007	-,013	-,642	,827 ^a	-,204
	G8	-,034	,068	,032	-,371	-,324	-,204	,897 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
G1	1,000	,707
G3	1,000	,738
G4	1,000	,778
G5	1,000	,648
G6	1,000	,773
G7	1,000	,677
G8	1,000	,671

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,993	71,330	71,330	4,993	71,330	71,330
2	,879	12,559	83,889			
3	,457	6,524	90,413			
4	,238	3,400	93,813			
5	,206	2,941	96,754			
6	,131	1,876	98,630			
7	,096	1,370	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

البعد الثاني للمتغير التابع : المنفعة العلائقية

Correlation Matrix^a

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
H1	1,000	,526	,733	,627	,409	,427	,403
H2	,526	1,000	,573	,489	,307	,271	,260
H3	,733	,573	1,000	,802	,617	,644	,627
H4	,627	,489	,802	1,000	,652	,637	,663
H5	,409	,307	,617	,652	1,000	,776	,832
H6	,427	,271	,644	,637	,776	1,000	,939
H7	,403	,260	,627	,663	,832	,939	1,000
Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
		,000	,000	,000	,002	,005	,007
		,000	,000	,000	,000	,000	,000
		,000	,000	,000	,000	,000	,000
		,000	,005	,000	,000	,000	,000
		,000	,007	,000	,000	,000	,000

a. Determinant = ,002

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,840
Approx. Chi-Square	534,141
Bartlett's Test of Sphericity	df
	21
	Sig.
	,000

Anti-image Matrices

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	
Anti-image Covariance	H1	,435	-,086	-,135	-,047	,010	-,009	,014
	H2	-,086	,627	-,097	-,039	-,021	,007	,015
	H3	-,135	-,097	,225	-,114	-,020	-,029	,008
	H4	-,047	-,039	-,114	,297	-,035	,018	-,030
	H5	,010	-,021	-,020	-,035	,285	,011	-,070
	H6	-,009	,007	-,029	,018	,011	,111	-,081
	H7	,014	,015	,008	-,030	-,070	-,081	,087
Anti-image Correlation	H1	,879 ^a	-,164	-,431	-,131	,030	-,040	,070
	H2	-,164	,908 ^a	-,259	-,090	-,049	,028	,065
	H3	-,431	-,259	,847 ^a	-,439	-,077	-,182	,058
	H4	-,131	-,090	-,439	,902 ^a	-,121	,100	-,183
	H5	,030	-,049	-,077	-,121	,914 ^a	,064	-,441
	H6	-,040	,028	-,182	,100	,064	,779 ^a	-,823
	H7	,070	,065	,058	-,183	-,441	-,823	,742 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
H1	1,000	,744
H2	1,000	,718
H3	1,000	,850
H4	1,000	,774
H5	1,000	,819
H6	1,000	,900
H7	1,000	,942

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,557	65,101	65,101	4,557	65,101	65,101	3,967
2	1,191	17,010	82,111	1,191	17,010	82,111	3,287
3	,482	6,893	89,004				
4	,308	4,395	93,399				
5	,241	3,436	96,834				
6	,170	2,422	99,256				
7	,052	,744	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

البعد الثالث للمتغير التابع : المنفعة الاقتصادية

Correlation Matrix^a

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	
Correlation	K1	1,000	,856	,862	,898	,832	,696
	K2	,856	1,000	,826	,829	,873	,652
	K3	,862	,826	1,000	,949	,833	,634
	K4	,898	,829	,949	1,000	,827	,687
	K5	,832	,873	,833	,827	1,000	,677
	K6	,696	,652	,634	,687	,677	1,000
Sig. (1-tailed)	K1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	K2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	K3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	K4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	K5	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	K6	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Determinant = ,000

Correlation Matrix^a

	K1	K2	K5	K6	K4	
Correlation	K1	1,000	,856	,832	,696	,898
	K2	,856	1,000	,873	,652	,829
	K5	,832	,873	1,000	,677	,827
	K6	,696	,652	,677	1,000	,687
	K4	,898	,829	,827	,687	1,000
Sig. (1-tailed)	K1	,000	,000	,000	,000	,000
	K2	,000	,000	,000	,000	,000
	K5	,000	,000	,000	,000	,000
	K6	,000	,000	,000	,000	,000
	K4	,000	,000	,000	,000	,000

a. Determinant = ,005

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,884
Approx. Chi-Square		454,419
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	,000

Anti-image Matrices

	K1	K2	K5	K6	K4	
Anti-image Covariance	K1	,148	-,051	-,017	-,043	-,090
	K2	-,051	,182	-,096	-,001	-,018
	K5	-,017	-,096	,195	-,050	-,036
	K6	-,043	-,001	-,050	,477	-,035
	K4	-,090	-,018	-,036	-,035	,169
Anti-image Correlation	K1	,856 ^a	-,313	-,097	-,161	-,568
	K2	-,313	,875 ^a	-,513	-,003	-,102
	K5	-,097	-,513	,884 ^a	-,165	-,200
	K6	-,161	-,003	-,165	,964 ^a	-,125
	K4	-,568	-,102	-,200	-,125	,872 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
K1	1,000	,892
K2	1,000	,863
K5	1,000	,862
K6	1,000	,650
K4	1,000	,875

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,142	82,843	82,843	4,142	82,843	82,843
2	,418	8,365	91,208			
3	,214	4,273	95,482			
4	,130	2,597	98,078			
5	,096	1,922	100,000			

البعد الرابع للمتغير التابع : المنفعة الاجتماعية

Correlation Matrix^a

	L1	L2	L3	L4	L5	L6	
Correlation	L1	1,000	,830	,730	,728	,788	,770
	L2	,830	1,000	,861	,827	,817	,862
	L3	,730	,861	1,000	,867	,808	,860
	L4	,728	,827	,867	1,000	,871	,882
	L5	,788	,817	,808	,871	1,000	,872
	L6	,770	,862	,860	,882	,872	1,000
Sig. (1-tailed)	L1		,000	,000	,000	,000	,000
	L2			,000	,000	,000	,000
	L3				,000	,000	,000
	L4					,000	,000
	L5						,000
	L6						

a. Determinant = ,000

تعدد خطي نحذف L6

Correlation Matrix^a

	L1	L2	L3	L4	L5	
Correlation	L1	1,000	,830	,730	,728	,788
	L2	,830	1,000	,861	,827	,817
	L3	,730	,861	1,000	,867	,808
	L4	,728	,827	,867	1,000	,871
	L5	,788	,817	,808	,871	1,000
Sig. (1-tailed)	L1	,000	,000	,000	,000	,000
	L2	,000	,000	,000	,000	,000
	L3	,000	,000	,000	,000	,000
	L4	,000	,000	,000	,000	,000
	L5	,000	,000	,000	,000	,000

a. Determinant = ,003

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,867
Approx. Chi-Square		482,441
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	,000

Anti-image Matrices

	L1	L2	L3	L4	L5	
Anti-image Covariance	L1	,272	-,102	,009	,014	-,075
	L2	-,102	,164	-,076	-,021	-,013
	L3	,009	-,076	,182	-,074	-,010
	L4	,014	-,021	-,074	,161	-,090
	L5	-,075	-,013	-,010	-,090	,188
Anti-image Correlation	L1	,872 ^a	-,482	,040	,069	-,332
	L2	-,482	,861 ^a	-,439	-,130	-,075
	L3	,040	-,439	,874 ^a	-,435	-,056
	L4	,069	-,130	-,435	,851 ^a	-,514
	L5	-,332	-,075	-,056	-,514	,876 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
L1	1,000	,777
L2	1,000	,884
L3	1,000	,858
L4	1,000	,869
L5	1,000	,864

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,253	85,058	85,058	4,253	85,058	85,058
2	,320	6,400	91,458			
3	,213	4,261	95,718			
4	,112	2,238	97,957			
5	,102	2,043	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الملحق رقم: 02 استبانة البحث الميداني.

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعربريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية تخصص: تسويق الخدمات

استبيان

أختي الكريمة.. أخي الكريم..

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج المكتملة لنيل شهادة الماستر بعنوان " أثر التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف -

دراسة حالة مجموعة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -

قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن يتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق

وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة ولن تستخدم

إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في هذه الدراسة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	الاختيار المناسب
1- الجنس	01	ذكر
	02	أنثى
2- العمر	01	أقل من 30 سنة
	02	من 31 إلى 40 سنة
	03	من 41 إلى 50 سنة
	04	أكثر من 50 سنة
3- المؤهل العلمي	01	تقني سامي
	02	ليسانس
	03	ماستر

	دكتوراه	04	
	أقل من 05 سنوات	01	4- الخبرة المهنية
	من 5 إلى أقل من 15 سنة	02	
	من 15 إلى أقل من 25 سنة	03	
	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	04	

المحور الثاني:

1- عبارات خاصة بأبعاد التسويق الداخلي:

1-1 التدريب

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	شاركت في برامج تدريبية لتطوير مهاراتي ومعارفي.					
2	تولي إدارة المؤسسة اهتماما بتدربي عند إضافة منهج عمل جديد.					
3	تسعى إدارة المؤسسة بشكل مستمر إلى تقديم برامج تدريبية تلبى احتياجات العمل بشكل فعال.					
4	تعتبر المؤسسة تطوير وتدريب مهارات موظفيها استثمارا وليس تكلفة.					
5	تحرص المؤسسة على توفير الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين.					

2-1 التحفيز

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتناسب أجري والزيادات السنوية مع مؤهلاتي وأدائي.					
2	أحصل على مكافآت عند تقديمي لعمل متميز.					

قائمة الملاحق

					3	تحرص إدارة المؤسسة على تقديم فرص للترقية ومنح شهادات التقدير.
					4	يعتبر الأداء والكفاءة المعيار الأساسي لتقديم الحوافز في المؤسسة.
					5	تساهم الحوافز في خلق جو تنافسي بين العاملين لتعزيز كفاءة الأداء.

1

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					أحصل على المعلومات التي أحتاجها بسهولة في المؤسسة.	1
					يقوم مسؤولي المباشر بتزويدي بالمعلومات في الوقت المناسب (سرعة وصول المعلومة).	2
					لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل لتبادل المعلومات والخبرات.	3
					سهولة تنقل المعلومات داخل المؤسسة يساعد على انجاز المهام بسرعة.	4
					يمكنني مقابلة رئيسي في العمل عند الحاجة.	5
					تساعد الاتصالات الداخلية على تعزيز العلاقات بين العاملين.	6
					يهتم المسؤولون بمعرفة مشاكلنا وشكوانا.	7

رقم العبارات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المؤسسة.					
2	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض سلطات كافية لي لإتمام المهام الموكلة إلي.					
3	ثثق إدارة المؤسسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.					
4	تمنحني إدارة المؤسسة ثقة كاملة في قدرتي على إنجاز المهام الموكلة لي.					
5	تمكيني من اتخاذ قرارات بحرية في مجالي يعزز من رفع مستوى أدائي.					

4-1 الاتصال الداخلي

2- الأسئلة الخاصة بالمنفعة المدركة للزبون الداخلي:

رقم العبارات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-2 المنفعة الاستراتيجية						
1	مكنني العمل بهذه المؤسسة من تطوير معارفي ومهاراتي.					
2	مكنني العمل بهذه المؤسسة من اكتساب خبرات جديدة.					
3	مكنني العمل بهذه المؤسسة من التعلم وتجربة مهارات جديدة باستمرار.					
4	مكنني العمل بهذه المؤسسة من زيادة الثقة بنفسني في أداء مهامي.					
5	يسألني مسؤولي دوما عن اقتراحاتي حول كيفية تحسين أدائي.					
6	يسمح لي عملي هذا البنك من التوفيق بين عائلي ووظيفتي.					
7	يسمح لي عملي في هذا البنك بقضاء وقت مناسب مع عائلي.					

قائمة الملاحق

					يحرص لبنك على توفير كل الوسائل التي تضمن لي التنسيق بين وظيفتي وعائلي	8
2-2 المنفعة العلائقية						
					أستطيع التحدث بحرية مع مسؤولي بشأن التحديات التي أواجهها في العمل.	1
					مسؤولي يعي تماما احتياجاتي الشخصية.	2
					مسؤولي يثق في قدراتي ومهاراتي بشكل كبير.	3
					العلاقة بيبي وبين مسؤولي جيدة ومتينة.	4
					زملائي في العمل يظهرون لي الاحترام والتقدير.	5
					لقد تمكنت من تكوين صداقات جديدة نتيجة للعمل في هذه المؤسسة.	6
					لقد ساعدني عملي في هذه المؤسسة على بناء علاقات طيبة مع زملائي.	7
3-2 المنفعة الاقتصادية						
					أعتقد أن أجري يتناسب مع مهامي المنجزة.	1
					أعتقد أن أجري يعكس كفاءتي في العمل.	2
					أعتقد أن أجري يتناسب مع عدد أيام العمل الأسبوعية.	3
					أعتقد أن أجري يتناسب مع عدد ساعات العمل الأسبوعية.	4
					أعتقد أن التعويضات التي تقدمها المؤسسة مناسبة.	5
					أعتقد أن الامتيازات المقدمة (التأمينات، القروض، الخدمات الاجتماعية) من قبل هذه المؤسسة مناسبة	6
4-2 المنفعة الاجتماعية						
					أعتقد بأن أجري يتوافق تماما مع هذه المؤسسة	1
					عملي بهذا البنك يشعرني بمكانتي المتميزة أمام الآخرين.	2
					أتحدث دوما للآخرين عن هذه المؤسسة بالكلمة الإيجابية	3
					تسعى المؤسسة لكسب سمعة طيبة في المجتمع.	4

قائمة الملاحق

					المؤسسة حريص ةعلى الاهتمام بالمحيط الذي سنشط فيه.	5
					بالنسبة لي تتمتع المؤسسة بصورة جيدة.	6

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
115	قائمة الجداول
115	قائمة الأشكال
115	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
05	الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.
06	المبحث الأول: خلفية نظرية حول التسويق الداخلي.
06	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي.
6	أولاً: مفهوم التسويق الداخلي
6	1. تعريف التسويق الداخلي
9	2. مراحل تطور التسويق الداخلي
9	3. أهمية التسويق الداخلي
10	4. أهداف التسويق الداخلي
12	ثانياً: خصائص التسويق الداخلي
13	المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويق
13	أولاً: المنتج
14	ثانياً: السعر الداخلي
15	ثالثاً: الترويج
15	رابعاً: التوزيع
16	المطلب الثالث: أساسيات التسويق الداخلي
16	أولاً: أبعاد التسويق الداخلي

16	1.التدريب
17	2.التمكين
19	3.التحفيز وأهميته
20	5. الاتصال الداخلي
21	6. نشر المعلومات التسويقية
21	ثانيا: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي
22	1. نموذج بيرري
24	2. نموذج كرونروس
25	3.نموذج رفيق وأحمد في التسويق الداخلي
25	المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للقيمة المدركة
25	أولا: مفهوم القيمة المدركة
26	1.تعريف القيمة المدركة للموظف
27	2. أهمية القيمة المدركة للموظف
27	3. سمات القيمة المدركة للموظف
28	ثانيا: أبعاد القيمة المدركة للموظف
28	1.المنافع المدركة
29	2. التكاليف المدركة
30	ثالثا: علاقة التسويق الداخلي بالقيمة المدركة للموظف
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
35	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية
38	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
40-30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
43	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
45	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
45	المطلب الأول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

45	أولاً: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - برج بوعريبرج -
46	ثانياً: مهامها
47	ثالثاً: الهيكل التنظيمي
47	المطلب الثاني: تحديد مجتمع العينة ومتغيرات الدراسة
47	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
48	ثانياً: متغيرات الدراسة
48	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
50	أولاً: أدوات جمع البيانات
50	ثانياً: الأساليب الإحصائية
52	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
52	المطلب الأول: وصف واستخراج متغيرات الدراسة
52	أولاً: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة
53	ثانياً: استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في استخراج محاور الدراسة
60	ثالثاً: استخدام التحليل العاملي التوكيدي في تحليل نتائج الدراسة
65	المطلب الثاني: تفسير النتائج في ضوء نتائج النموذج الهيكلي المقدر والإجابة على الفرضيات
66	أولاً: أثر التدريب على التحفيز، التمكين والاتصالات الداخلية
67	ثانياً: أثر التمكين على أبعاد القيمة المدركة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر
70	ثالثاً: أثر التحفيز على أبعاد القيمة المدركة للموظفين
74	رابعاً: أثر الاتصالات الداخلية على أبعاد القيمة المدركة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر
78	خلاصة الفصل الثاني
80	الخاتمة
84	قائمة المراجع
88	الملاحق
114	فهرس المحتويات

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد التسويق الداخلي (التحفيز، التمكين، والاتصالات الداخلية) على القيمة المدركة للموظفين (المنفعة الاقتصادية، الاستراتيجية، الاجتماعية، والعلائقية) في مؤسسة اتصالات الجزائر ببرج بوعريريج، مع دراسة دور التدريب كعامل داعم لهذه الأبعاد. ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد على أداة الاستبيان في جمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 88 موظفا من موظفي المؤسسة قيد الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أبعاد التسويق الداخلي تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على القيمة المدركة للموظف، حيث كان أثر التحفيز بارزا في تعزيز المنفعة الاقتصادية، بينما ساهم التمكين والاتصالات الداخلية في رفع الإدراك بالمنفعة الاستراتيجية والعلائقية، كما أظهرت النتائج أن التدريب يلعب دورا أساسيا في تحسين ممارسات التسويق الداخلي داخل المؤسسة. وأكدت الدراسة ضرورة النظر إلى الموظف كعميل داخلي يجب دعمه وتحفيزه لضمان الأداء المستدام للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصالات الداخلية، القيمة المدركة.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of internal marketing dimensions (motivation, empowerment, and internal communications) on employees' perceived value (economic, strategic, social, and relational benefits) at Algérie Télécom – Bordj Bou Arreridj, while also examining the role of training as a supporting factor for these dimensions. To achieve this, the descriptive-analytical method was adopted, using a questionnaire as a data collection tool, which was distributed to a sample of 88 employees from the institution under study.

The study reached several key findings, most notably that internal marketing dimensions have a direct and positive effect on employees' perceived value. Motivation had a significant impact on enhancing economic benefit, while empowerment and internal communication contributed to improving the perception of strategic and relational value. The results also revealed that training plays a fundamental role in supporting internal marketing practices within the organization. The study emphasized the importance of viewing the employee as an internal customer who must be supported and motivated to ensure the institution's sustainable performance.

Key words: Internal marketing, empowerment, motivation, internal communication, perceived value, training.