

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: تسويق خدمات

أثر التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية
دراسة عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع قالمة

مقدمة من قبل:

الأستاذ المشرف:
د.بن الشيخ توفيق

الطالبة:
قبائلية فطيمة

أمام اللجنة:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
د. بوسيد أحسن	أستاذ مساعد -أ-	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	رئيسا
د.بن الشيخ توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	مشرفا ومقررا
د. عياد حنان	أستاذ مساعد -ب-	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرِيهِمْ
آيَاتِهِ وَيُخَوِّدُهُمْ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ
الْمَطَرِ وَأَنْزَلَ
الْقُرْآنَ وَهُوَ
الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ

شكر وعرافان

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه المذكرة، وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من كان له دور في دعمي خلال هذه الرحلة العلمية.

أود أن أعبر عن خالص امتناني لأستاذي المشرف الدكتور **بن الشيخ توفيق**، الذي لم يبخل عليّ بنصائحه وتوجيهاته القيّمة،

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتي الأفاضل في **كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، وبالأخص **قسم العلوم التجارية**، على ما بذلوه من جهد في تقديم العلم والمعرفة، وعلى دعمهم المستمر

ولا يفوتني أن أشكر طاقم وإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قالمة على تعاونهم معي وإعطائي من وقتهم الثمين للمساهمة في بحثي العلمي.

ختامًا، أتمنى أن يكون هذا العمل إضافة علمية نافعة، وأسأل الله أن يوفقني وإياكم لما فيه الخير والنجاح.

والله ولي التوفيق.



الإهداء

إلى من كانوا لي السند والدافع في مسيرتي العلمية...
إلى زوجي المحبيب، رفيق الدرب وشريك الحياة، الذي كان دائمًا الداعم الأول لي، فبك ومعك
تكتمل فرحتي، ولك مني كل الحب والتقدير على صبرك، تفهمك، وتشجيعك المستمر.
إلى أبنائي الأبناء، زهرات عمري ونبض قلبي، أنتم النور الذي يضيء دربي، وكل جهد بذلته
كان من أجلكم، فأسال الله أن يبارك فيكم ويرزقكم النجاح والتوفيق.
إلى والديّ العزيزين، من غرسا فيّ حب العلم والسعي نحو الأفضل، لكم كل الحب والتقدير، فمصمما
قدمت لن أوفيكما حقكما.
إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي العون والسند في كل خطوة، شكرًا لدعواتكم وتشجيعكم
الدائم.
إلى كل من علمني حرفًا، إلى أساتذتي الكرام، وزملائي الأعزاء، لكم كل الامتنان على ما قدمتموه
من دعم ومعرفة خلال هذه الرحلة العلمية.
إلى كل من آمن بي وساندني، أهدي ثمرة جهدي هذا، راجية من الله أن يكون علمًا نافعا
ومصدر فخر وسعادة.
دمتم جميعًا بخير، وبكم يزهر النجاح.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرفان
II	الاهداء
III	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الاشكال
VII	فهرس الملاحق
أ-ط	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية	
02	تمهيد
12-03	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
03	المطلب الأول: مفهوم واهمية التسويق الداخلي
05	المطلب الثاني: مراحل وأهداف التسويق الداخلي
07	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
11	المطلب الرابع: العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي
17-13	المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي
13	المطلب الأول: مرتكزات التسويق الداخلي
14	المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي
15	المطلب الثالث: عوامل نجاح التسويق الداخلي
16	المطلب الرابع: معيقات تطبيق التسويق الداخلي
18	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التسويق الداخلي كآلية لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الخدمية	
20	تمهيد
30-21	المبحث الأول: ماهية الأداء التسويقي
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته
24	المطلب الثاني: أبعاد الأداء التسويقي
25	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التسويقي
28	المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل الأداء التسويقي
34-31	المبحث الثاني: أثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي
31	المطلب الأول: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي للعاملين
32	المطلب الثاني: التسويق الداخلي ودوره في تعزيز التميز التسويقي
33	المطلب الثالث: أثر ابعاد التسويق الداخلي على الأداء التسويقي
35	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة أثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر	
- فرع ولاية قلمة -	
37	تمهيد
42-38	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قلمة -
38	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قلمة -
40	المطلب الثاني: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قلمة -
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قلمة -
62-43	المبحث الأول: الدراسة المنهجية والتحليلية للدراسة
43	المطلب الأول: المنهجية والإجراءات المتبعة للدراسة
46	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
55	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
63	خلاصة الفصل

64	الخاتمة العامة
68	المراجع والمصادر
75	الملخص
78	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
06	أهداف التسويق الداخلي حسب مستويات الأهداف	(1-1)
09	منافع التمكين للمنظمة والعاملين	(2-1)
46	الصدق الداخلي لمخاور الدراسة	(3-3)
47	معامل الفاكرونباخ لثبات الاستبيان	(4-3)
49	التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	(5-3)
51	الاحصائيات الوصفية لمحور التسويق الداخلي	(6-3)
54	الاحصائيات الوصفية لمحور الأداء التسويقي	(7-3)
56	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي	(8-3)
57	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير ابعاد التسويق الداخلي على الأداء التسويقي	(9-3)
59	تبار t للعينات المستقلة لمتغير الجنس	(10-3)
60	تحليل التباين الأحادي للمتغيرات ذات الأكثر من مجموعتين	(11-3)

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	أبعاد التسويق الداخلي	(1-1)
42	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر قائمة	(2-3)
44	نموذج الدراسة	(3-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
79	استمارة الاستبيان	01
82	قائمة المحكمين	02
83	مخرجات التحليل الاحصائي	03

المقدمة العامة

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع الأعمال، ظهر التسويق الداخلي كنهج استراتيجي يهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين يجب تحفيزهم وتطوير مهاراتهم ليكونوا أكثر كفاءة في تقديم الخدمات. يركز هذا المفهوم على الاستثمار في الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال التدريب، التحفيز، وتوفير بيئة عمل داعمة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق تكامل بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين. وقد أصبح التسويق الداخلي ضرورة ملحة للمؤسسات الخدمية التي تعتمد على جودة الخدمة والعلاقات المباشرة مع العملاء كعامل رئيسي في نجاحها.

يتمثل جوهر التسويق الداخلي في خلق ثقافة تنظيمية داعمة تعزز الولاء والانتماء، حيث يؤدي شعور الموظفين بالتحفيز والتقدير إلى زيادة مستوى التزامهم تجاه المؤسسة. ومن خلال تطبيق استراتيجيات فعالة، مثل التدريب المستمر، أنظمة الحوافز، والتواصل الداخلي القوي، تتمكن المؤسسات من بناء فرق عمل أكثر إنتاجية وابتكارًا. كما يساهم التسويق الداخلي في تقليل معدلات دوران الموظفين، مما يضمن استقرار بيئة العمل ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

أما الأداء التسويقي، فهو يعد معيارًا رئيسيًا لقياس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها التسويقية، حيث يشمل مجموعة من المؤشرات مثل رضا العملاء، الحصة السوقية، والقدرة التنافسية. تعتمد المؤسسات الناجحة على استراتيجيات تسويقية متكاملة تساهم في تحقيق قيمة مضافة للعملاء، مما يؤدي إلى تعزيز مكانتها في السوق. وتزداد أهمية الأداء التسويقي في المؤسسات الخدمية نظرًا لاعتمادها على جودة التفاعل بين الموظفين والعملاء كعامل رئيسي في نجاحها واستدامتها.

كما يرتبط تحسين الأداء التسويقي بعدة عوامل، من بينها جودة الخدمة، الكفاءة التشغيلية، ومدى استجابة المؤسسة لمتغيرات السوق. ويعتبر رضا العملاء من أبرز المؤشرات الدالة على الأداء التسويقي الناجح، حيث تساهم تجربة العميل الإيجابية في بناء سمعة قوية للمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وتحقيق معدلات نمو مستدامة. وبالتالي، فإن أي استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء التسويقي يجب أن تركز على تطوير العنصر البشري باعتباره حجر الأساس في تقديم الخدمات.

عند الجمع بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي، نجد أن العلاقة بينهما تكاملية، حيث يؤثر نجاح التسويق الداخلي بشكل مباشر على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة. فالمؤسسات التي تستثمر في موظفيها وتوفر لهم بيئة عمل محفزة تتمكن من تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء، مما يؤدي إلى تحسين صورتها السوقية وزيادة قدرتها التنافسية. كما أن تعزيز ثقافة الانتماء بين الموظفين ينعكس على جودة الخدمة المقدمة، مما يساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء ودفع عجلة النمو المؤسسي.

أولاً: الإشكالية

في ظل التحولات الاقتصادية والتنافسية التي يشهدها قطاع الخدمات، أصبحت المؤسسات الخدمية عامة وعلى رأسها مؤسسة اتصالات الجزائر مطالبة بتطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة لضمان استدامتها وتعزيز مكانتها في السوق. ويُعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي تركز على تحسين بيئة العمل الداخلية، وتحفيز الموظفين، وتعزيز رضاهم، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء. وفي المقابل، يُعتبر الأداء التسويقي معياراً رئيسياً لقياس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها التسويقية، حيث يعتمد على مؤشرات مثل رضا العملاء، الحصة السوقية، والقدرة التنافسية. وعلى هذا الأساس تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التسويق الداخلي على تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية

قائمة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، من بينها:

1. هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتدريب على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة؟
2. هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتمكين على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة؟
3. هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتحفيز على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة؟
4. هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لثقافة الخدمة على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة؟
5. هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للاتصال الداخلي على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة؟
6. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات افراد العينة تعود للمتغيرات الديمغرافية؟

ثانياً: الفرضيات

وللإجابة على التساؤلات المطروحة نقوم بوضع الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتسويق الداخلي على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة.

2. الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير متفاوت ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد التسويق الداخلي على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول تأثير التسويق الداخلي على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة تعود للمتغيرات الديمغرافية.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر خاصة، حيث يركز على تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وفي ظل بيئة الأعمال التنافسية المتزايدة، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات تسويقية داخلية فعالة لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى مجموعة من الأهداف وهي:

1. تحليل مفهوم التسويق الداخلي وأهميته في المؤسسات الخدمية
2. تحديد أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تعزيز بيئة العمل الداخلية
3. دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي في مؤسسو اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة
4. تحديد تأثير أبعاد التسويق الداخلي (مثل التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي، التمكين، والثقافة التنظيمية) على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة.
5. تقديم توصيات عملية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة حول كيفية تحسين استراتيجيات التسويق الداخلي لتعزيز أدائها التسويقي.

خامسا: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم من خلاله وصف وتحليل مفهوم التسويق الداخلي وأبعاده، بالإضافة إلى دراسة دوره في تحسين الأداء التسويقي داخل المؤسسات الخدمية. كما سيتم استخدام منهج دراسة الحالة لتطبيق التحليل على مؤسسة خدمية معينة، مما يتيح فهماً أعمق لكيفية تأثير استراتيجيات التسويق الداخلي على الأداء التسويقي في الواقع العملي. يساعد هذا الجمع بين المنهجين في تقديم رؤية شاملة تجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي، مما يعزز من موثوقية النتائج والتوصيات المقدمة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

1. الأهمية المتزايدة للتسويق الداخلي : باعتباره أداة استراتيجية لتحسين أداء المؤسسات الخدمية وتعزيز قدرتها التنافسية
2. الدور المحوري للموارد البشرية : حيث يعتمد نجاح المؤسسات الخدمية بشكل كبير على جودة أداء الموظفين في تقديم الخدمات
3. قلة الأبحاث التي تربط بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي في المؤسسات الخدمية، مما يجعل الدراسة مساهمة علمية مهمة
4. رغبة الباحثة في الإسهام العلمي : من خلال تقديم توصيات تسهم في تطوير استراتيجيات التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية

سابعا: صعوبات الدراسة

1. صعوبة الحصول على بيانات دقيقة من المؤسسات الخدمية بسبب حساسية بعض المعلومات المتعلقة بالأداء التسويقي واستراتيجيات التسويق الداخلي
2. عينة الدراسة وتجاوب المشاركين، خاصة من ناحية الصعوبة في إقناع الموظفين أو الإداريين بالمشاركة والإجابة بدقة وشفافية.

ثامنا: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على التسويق الداخلي وأبعاده، ودوره في تحسين الأداء التسويقي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة، دون التطرق إلى مجالات أخرى للتسويق أو الأداء المؤسسي بشكل عام.
- الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية ما بين شهر فيفري الى غاية شهر ماي 2025.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة.
- الحدود البشرية: تشمل الدراسة عينة من الموظفين والإداريين العاملين في اتصالات الجزائر بفرع ولاية قلمة، حيث تركز على آرائهم حول ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الأداء التسويقي.

تاسعا: الدراسات السابقة

- تعد الدراسات السابقة عنصراً أساسياً في هذه الدراسة، حيث تسهم في توضيح الإطار النظري، وتحديد الفجوات البحثية، وتوجيه الباحثة نحو بناء إطار تحليلي أكثر دقة. وقد تم استعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي وعلاقته ب الأداء التسويقي، سواء من منظور نظري أو تطبيقي.
1. دراسة رائد ضيف الله الشوابكة 2010، بعنوان: "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، والدعم الإداري) على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى من خلال أنواعه الثلاثة: العاطفي، الاستمراري، والمعياري. اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على 400 موظف، استرجع منها 391 بنسبة استجابة 97.5%، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على التزام العاملين، مما يعكس أهمية تبني استراتيجيات فعالة في التسويق الداخلي لتعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.

2. دراسة عابد منيرة 2014-2015، بعنوان: "أثر التسويق الداخلي على رضا العميل في المؤسسات الخدمية دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التسويق الداخلي على رضا العملاء من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في قطاع الاتصالات بالجزائر، وذلك عبر دراسة ثلاث شركات اتصالات (موبيليس، جيزي، وأوريدو) في ولايات قسنطينة، ميلة، وأم البواقي. تم استخدام استبيانين، الأول موجه للموظفين لتقييم مدى تبني التسويق الداخلي، والثاني للعملاء لقياس تأثيره على رضاهم عن الخدمات المقدمة. أظهرت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد التسويق الداخلي، مما يحقق رضا الموظفين، في حين جاءت إجابات العملاء محايدة. وأوصت الدراسة بقياس رضا العملاء بشكل دوري، والاهتمام بالشكاوى، وتعزيز عناصر التسويق الداخلي مثل تفويض الصلاحيات لتجنب تدمير الموظفين وانعكاس ذلك سلباً على جودة الخدمات.

3. دراسة عبود سعاد 2016/2017، بعنوان: "مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري-دراسة مجموعة من المؤسسات -"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة -.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، من خلال دراسة تأثير أبعاده (التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي) على استقطاب الموارد البشرية، الاستثمار في تعليمهم وتدريبهم، والمحافظة عليهم. أُجريت الدراسة على عدة مؤسسات، حيث تم اعتماد الاستبيان في مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة، والمقابلات مع مجمع عموري ومركب تكرير الملح بالوطاية. توصلت النتائج إلى أن التسويق الداخلي مسؤولية مشتركة داخل المؤسسة، وأنه باستثناء التجزئة الداخلية، لم تساهم باقي الأبعاد بشكل مباشر في تنمية رأس المال البشري، باستثناء تأثير المكان الداخلي على الاستثمار في التعليم، والترويج الداخلي على التدريب، والمنتج الداخلي والتجزئة الداخلية على المحافظة على الموارد البشرية.

4. دراسة حلوز فاطمة 2017-2018، بعنوان: "أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر دراسة مقارنة بين المصارف الوطنية والأجنبية"، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تصورات العاملين في المصارف الوطنية والأجنبية بالجزائر حول مستوى تطبيق التسويق الداخلي ومدى تأثيره على الأداء المصرفي، مع اختبار الفروقات بين المصارف الوطنية والأجنبية في هذا السياق. استُخدمت استبانة وزعت على الإدارة العليا والوسطى في وكالات المصارف بمدينة سكيكدة وعنابة، واستُرجمت 147 استبانة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن المصارف الأجنبية تطبق التسويق الداخلي بمستوى أعلى من المصارف الوطنية، كما أن هناك أثرًا موجبًا للتسويق الداخلي على الأداء، مع قوة تأثير أكبر في المصارف الأجنبية. كما كشفت الدراسة عن غياب اختلافات دالة إحصائيًا بين تأثير التسويق الداخلي على أداء المصارف الوطنية والأجنبية، مما يشير إلى استجابة موحدة لهذا التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المصارف الجزائرية استراتيجيات تسويق داخلي مبتكرة، وإعادة النظر في الإصلاحات المصرفية لتشمل الجوانب الإدارية والبشرية إلى جانب المالية لتعزيز التنافسية والفعالية في القطاع المصرفي.

5. دراسة محمد بن مهريس 2022/2021، بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمار ثليجي الأغواط.

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال استعراض أبرز أبعادها ودورها في تعزيز الأداء التسويقي. تم إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة بريد الجزائر، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 300 عميل باستخدام استبيان إلكتروني. تم تحليل البيانات باستخدام برمجيات SPSS و AMOS، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

6. دراسة MERKACHE Samira، 2024، بعنوان:

"The impact of internal marketing on the performance of hotel employees, a case study of the Orange Hotel in Chlef-the Orange -"

مقال علمي منشور بمجلة الريادة الاقتصادية والاعمال، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف. تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير التسويق الداخلي على أداء موظفي الفنادق، من خلال بحث نظري وتطبيق عملي في فندق أورانج بمدينة الشلف. تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين بناءً على خصائصهم الشخصية، باستثناء الخبرة والمستوى التعليمي. كما تبين أن التمكين، ثقافة الخدمة، والتواصل الداخلي يؤثران إيجابيًا على الأداء، بينما لم يكن للتدريب

والتحفيز تأثير يذكر. أوصت الدراسة بالاهتمام بجميع عناصر التسويق الداخلي، مع تطوير برامج تدريبية وتحفيزية لتعزيز أداء الموظفين.

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

عند مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، نجد أن دراسة رائد ضيف الله الشوابكة (2010) تناولت أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد في أمانة عمان الكبرى، مؤكدة أهمية أبعاد مثل التمكين والتدريب في تعزيز التزام العاملين، وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية التي تفحص العلاقة بين التسويق الداخلي وتحسين الأداء التسويقي. بعد ذلك، ركزت دراسة عابد منيرة (2015) على أثر التسويق الداخلي على رضا العملاء في قطاع الاتصالات بالجزائر، حيث وجدت أن المؤسسات تعتمد التسويق الداخلي لتحقيق رضا الموظفين، مما يميز الدراسة الحالية التي تبحث في كيفية انعكاس التسويق الداخلي على الأداء التسويقي وليس فقط رضا العملاء. أما دراسة عبود سعاد (2017)، فقد ركزت على مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، حيث أبرزت أهمية بعض أبعاد التسويق الداخلي، مثل المكان الداخلي والترويج الداخلي، في تطوير الموارد البشرية، وهو ما يرتبط بالدراسة الحالية من حيث تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الأداء التسويقي من خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية. وفي دراسة حلوز فاطمة (2018)، فقد قدمت تحليلاً لمستوى تطبيق التسويق الداخلي في المصارف الوطنية والأجنبية وتأثيره على الأداء المصرفي، حيث تبين أن المصارف الأجنبية تطبق التسويق الداخلي بمستوى أعلى، مما يعكس إيجابياً على أدائها. تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث الاهتمام بالأداء المؤسسي، ولكنها ركزت على القطاع المصرفي، في حين أن الدراسة الحالية تركز على المؤسسات الخدمية. بعد ذلك، جاءت دراسة محمد بن مهريس (2022)، التي بحثت في دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي، حيث أكدت على أهمية التطوير التقني كعامل تحسين للأداء، نجد أن هناك تقاطعاً مع الدراسة الحالية من حيث الاهتمام بتحسين الأداء التسويقي، ولكنها ركزت على الجانب التكنولوجي، بينما تركز الدراسة الحالية على تأثير التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة. أخيراً، جاءت دراسة MERKACHE Samira (2024)، التي تشترك مع الدراسة الحالية في تحليل تأثير التسويق الداخلي على أداء الموظفين، لكنها ركزت على قطاع الفنادق، حيث أظهرت أن التمكين، ثقافة الخدمة، والتواصل الداخلي تؤثر إيجابياً على الأداء، بينما لم يكن للتدريب والتحفيز تأثير يذكر، لكن الاختلاف يكمن في أن الدراسة الحالية تمتد إلى تحليل تأثير التسويق الداخلي على الأداء التسويقي بشكل عام وليس فقط على أداء الموظفين.

بذلك، تبرز الدراسة الحالية كإضافة نوعية من خلال تركيزها على العلاقة المباشرة بين التسويق الداخلي وتحسين الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة، مما يعزز فهم الدور الاستراتيجي للتسويق الداخلي في تعزيز الفعالية التسويقية للمؤسسات.

عاشرا: هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من ثلاثة فصول رئيسية، حيث يركز الفصل الأول على الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية، بينما يتناول الفصل الثاني العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي، وأخيراً يقدم الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة من خلال دراسة حالة وتحليل البيانات.

يتناول الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي، حيث يبدأ بتمهيد يوضح أهميته، ثم يتضمن مبحثين رئيسيين: الأول يركز على ماهية التسويق الداخلي، من خلال التعريف به، أهميته، مراحلها، أهدافه، وأبعاده، بالإضافة إلى المزيج التسويقي الداخلي، بينما يتناول المبحث الثاني أساسيات التسويق الداخلي، حيث يناقش مرتكزاته، نماذجه، عوامل نجاحه، والمعوقات التي تواجه تطبيقه داخل المؤسسات الخدمية.

أما الفصل الثاني، فيتناول دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي داخل المؤسسات الخدمية. يبدأ الفصل بتمهيد، ثم يعرض في مبحثه الأول ماهية الأداء التسويقي، من خلال تعريفه، أبعاده، مؤشرات قياسه، وعوامل نجاحه أو فشله. في حين يركز المبحث الثاني على أثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي، من خلال تحليل علاقته برضا الموظفين، دوره في تعزيز التميز التسويقي، وأثر أبعاده المختلفة على تحسين الأداء التسويقي.

وأخيراً، يقدم الفصل الثالث الإطار التطبيقي للدراسة حول أثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قلمة، حيث يركز المبحث الأول على تقديم المؤسسة محل الدراسة، من خلال التعريف بها، أهدافها، وهيكلها التنظيمي، بينما يتناول المبحث الثاني الجانب المنهجي والتحليلي للدراسة، من خلال توضيح المنهجية والإجراءات البحثية، تحليل نتائج الدراسة، واختبار فرضيات البحث للتحقق من العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي.

يختتم البحث بجملة من النتائج والتوصيات التي تهدف إلى تعزيز دور التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية وتحسين أدائها التسويقي.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتسويق الداخلي

في المؤسسة الخدمية

تمهيد

يعدّ التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي برزت في المؤسسات الخدمية باعتباره أداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء. فبدلاً من تركيز التسويق فقط على العملاء الخارجيين، يعتمد التسويق الداخلي على معاملة الموظفين كعملاء داخليين، والعمل على تحفيزهم، تدريبهم، وتمكينهم لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء والالتزام التنظيمي. في ظل تزايد التنافسية في بيئة الأعمال الخدمية، أصبح تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي أمراً ضرورياً لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية. فالمؤسسات التي تنجح في تطبيقه تحقق ميزة تنافسية من خلال تحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة الخدمة، وتقوية الاتصال الداخلي بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين وبالتالي انعكاسه إيجابياً على رضا العملاء.

وعلى هذا الأساس يناقش هذا الفصل المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

✓ المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يشكل التسويق الداخلي أداة استراتيجية في المؤسسات الخدمية، حيث يركز على الموارد البشرية لتحسين الأداء وتعزيز رضا العملاء. يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم وأهمية التسويق الداخلي، أنواعه وأهدافه، إضافةً إلى مستوياته وأبعاده، مع تسليط الضوء على المزيج التسويقي الداخلي كإطار لتعزيز فعالية المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد في المؤسسات الخدمية، نظرًا لدوره في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين ليكونوا أكثر التزامًا وإنتاجية.

أولاً: تعريف التسويق الداخلي

شهد مفهوم التسويق الداخلي تطورًا ملحوظًا في الأدبيات الإدارية والتسويقية، حيث تعددت وجهات النظر حول تعريفه وفقًا لاختلاف الباحثين وتخصصاتهم. ومن بين أهم التعاريف ما يلي:

1. عرّفه كلا من **Pride & Ferre** أنه: "فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق البيئة الداخلية بين المنظمة والعامل فيها من أجل نجاح التغيرات الداخلية بين المنظمة وزبائنهم".¹
2. بينما عرّفه كوتلر **kotler** على أنه: "تدريب وتحفيز العاملين الراغبين في خدمة العملاء بأفضل طريقة ممكنة".²
3. وقد عرف أيضا **Gumessen** التسويق الداخلي، على أنه: "جهود المؤسسات الخدمية، الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها، بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام، التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة، وفقا لإنجاز الأهداف".³
4. يعرف أيضا التسويق الداخلي على أنه: "عملية التوجه نحو الموظفين والاهتمام بهم، واعتبارهم زبائن داخليين آخذين كل ما يترتب عن ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها، إضافة إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم بالتدريب والتحفيز بهدف كسب رضاهم والحفاظ عليهم". كما يعرف التسويق الداخلي على أنه: "نشاط تدريب وتحفيز العمال بهدف حثهم على السعي لإرضاء العملاء، هذا ما يجعلهم قادرين على تقديم خدمات بأسلوب متميز ويشجعهم على التعامل مع العملاء كفريق واحد بغية حسن إرضائهم".⁴

¹ محمود جاسم الصميدى، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.72.

² Philip Kotler et al, **Marketing Management**, Pearson edition, France, 2012 , p26.

³ اياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 412.

⁴ فراح أسامة، عبد العزيز رحمة، التسويق الداخلي ودوره في تنمية روح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 05، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021، ص139.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية

5. عرف بيرى (Berry) التسويق الداخلي على انه: "النظر إلى العاملين على أنهم زبائن داخليين والنظر إلى الوظائف على أنها منتجات داخلية تشبع حاجات العملاء الداخلية مع الاهتمام بأهداف المؤسسة".¹ وبالتالي يمكن القول ان التسويق الداخلي هو "نهج إداري يركز على معاملة الموظفين كعملاء داخليين، من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وتحفيزهم، وتزويدهم بالتدريب والمعلومات اللازمة، بهدف تحسين رضاهم وزيادة التزامهم، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين".

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي

يلعب الموظفون دوراً بارزاً في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات، وتمكينها من البقاء والاستمرارية في الأسواق، وعليه تعمل المؤسسات على تركيز الاهتمام على الموظفين وكيفية التعامل معهم. وعلى هذا الأساس يمكن إبراز أهمية التسويق الداخلي فيما يلي:²

1. يُسهم الاعتراف بأهمية الموظفين في تعزيز علاقتهم بالمنظمة، مما يعكس تبني المنظمة لمفهوم التسويق الداخلي القائم على التفاعل المتبادل بينها وبين موظفيها.
2. يُعد التسويق الداخلي عنصراً أساسياً في الربط بين مختلف الوظائف داخل المنظمة، لا سيما بين إدارتي الموارد البشرية والتسويق، من خلال تطبيق مبادئ التسويق على السوق الداخلي، بما يسهم في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.
3. يلعب التسويق الداخلي دوراً استراتيجياً في خلق قيمة لكل من العملاء الداخليين والخارجيين، حيث يعتمد على تخطيط محكم وأساليب إدارية منظمة، مما يضمن تأثيراً إيجابياً ومستداماً على أداء المنظمة.
4. يُشكل الموظفون جوهر التسويق الداخلي، حيث يمثلون الميزة التنافسية للمنظمة، فهم إما أن يسهموا في تعزيز مكانتها واستمراريتها أو أن يؤثروا سلباً عليها من خلال مستوى أدائهم في مختلف أقسامها.
5. يؤدي تحسين العلاقات التسويقية الداخلية، وفق أسس إدارية وتنظيمية قوية، إلى تحويل المنظمة إلى شبكة اتصالات ديناميكية ومرنة بين أفرادها.
6. يعتمد نجاح وكفاءة برنامج التسويق الداخلي على التكامل الفعّال بين إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، حيث يشكلان معاً الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف التسويق الداخلي في المنظمة.

¹ Pervaiz, k, A.; & mohammed, r; **internal Marketing** ; the chartered institute of marketing; 2022 ; P10.

² آمال مطاب، انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية "دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2016/2017، ص 36.

المطلب الثاني: مراحل وأهداف التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي عملية ديناميكية تمر بعدة مراحل تهدف إلى تعزيز دور الموظفين كجزء أساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتمثل أهداف التسويق الداخلي في خلق بيئة عمل تدعم الولاء التنظيمي، وتعزز من رضا الموظفين، مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

أولاً: مراحل التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي عملية متكاملة تتطلب اتباع مراحل محددة لضمان تحقيق أهدافه بفعالية داخل المؤسسة الخدمية. إذ يمر بمجموعة من الخطوات المنهجية التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل، وتعزيز رضا الموظفين، وتحفيزهم لتقديم خدمات ذات جودة عالية.

يمر التسويق الداخلي الناجح على ثلاث مراحل رئيسية كما يلي:¹

1. مرحلة التخطيط: والتي يجب ألا تتم بمعزل عن موظفي المنشأة، وإنما يتم تخطيط الأنشطة المستهدفة لتوثيق ولاء الموظفين بالمنشأة بعد دراسة آرائهم. إن تلك اللوائح والأنشطة تتم بهدف هؤلاء الموظفين، وهو ما يوجب بالمنطق أن تكون متوافقة مع كونهم هم بداية ونهاية تلك الأنشطة إذا ما كانت المنشأة تستهدف الولاء الداخلي **Internal Loyalty**، والوصول إلى ما يسمى بالموظف الموالى **Loyal Employee**.

2. مرحلة التنفيذ: لكل ما تم التخطيط له بخصوص دعم ولاء الموظفين بالمنشأة. وتتم عملية التنفيذ بصورة غير منفصلة عن المرحلة التي قبلها والخاصة بالتخطيط، ولا تنفصل عما بعدها كذلك فيما يخص المتابعة والرقابة.

3. مرحلة الرقابة والتقييم: وهذه المراحل واقعياً تتم بشكل متداخل ومترابط. فقد يسفر التقييم عن عمليات تقويم (تصحيح مسار)، وهو ما يشير إلى تصحيح المسار. كما قد يكون تصحيح المسار متعلقاً بالتخطيط فيوصف بإعادة التخطيط أو قد يتعلق بالتنفيذ فيوصف بالتوجيه. وتكون هناك مسارات للرقابة متضمنة الرقابة الداخلية والخارجية.

ثانياً: أهداف التسويق الداخلي

التسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي:²

1. مساعد العاملين على فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة؛
2. تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم اتجاه الزبائن (وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن)؛

¹ أسامة أحمد عبد القادر، موضوعات معاصرة في التسويق، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، الدمام، 2014، ص 144.

² محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 408.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية

3. اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة؛
4. إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي ترغب القيام بها حتى تحقق النجاح؛
5. يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
6. ان أهداف التسويق الداخلي لها مستويان استراتيجي وتكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة الزبائن، والجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على
7. المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله: "بيع الخدمات والخدمات المساعدة إلى الموظفين من خلال الجهود التسويقية داخل المؤسسة" وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي وتحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

الجدول رقم (01-01): أهداف التسويق الداخلي حسب مستويات الأهداف

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعملاء.
الهدف 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.
الهدف 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 اتصالهم بالعملاء. يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 343.

نلاحظ ان الجدول يوضح أهداف التسويق الداخلي على ثلاثة مستويات مترابطة، حيث يسعى الهدف العام إلى تعزيز تفهم وتحفيز الموظفين لخدمة العملاء بشكل أفضل. أما الهدف الاستراتيجي، فيركز على خلق بيئة عمل داعمة تحفز الحس التسويقي لدى العاملين من خلال سياسات التدريب والإدارة الفعالة. بينما يركز الهدف التكتيكي على توجيه سلوك الموظفين وضمان فهمهم لدورهم في تقديم الخدمة، مع التأكيد على ضرورة تقبلهم لها داخليا قبل تقديمها للعملاء، مما يعزز فاعلية التواصل الداخلي ويحسن جودة الخدمات المقدمة.

المطلب الثالث: ابعاد التسويق الداخلي

يمثل التسويق الداخلي أحد الركائز الأساسية لتعزيز الأداء في المؤسسات الخدمية، حيث يعتمد على مجموعة من الأبعاد التي تسهم في تحقيق بيئة عمل محفزة للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وتكمن أهمية هذه الأبعاد في قدرتها على تحسين التواصل الداخلي، وتحفيز الموظفين، ورفع مستوى التفاعل بينهم وبين المؤسسة، الأمر الذي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي.

أولاً: التدريب

يعرف التدريب على أنه: "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهارتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناءً".¹ ويعرف أيضاً بأنه: "مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم".² فالتدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة الاحتياجات المحددة حالياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها.³

وبصورة عامة يمكن أن نحدد الأهداف للتدريب على مستوى الفرد والمنظمة والدولة بالآتي:⁴

1. تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
2. تذكير العاملين وبأساليب الأداء، وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
3. زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في المواد أو الخامات وفي ساعات العمل، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء، وتحسن أنماط السلوك.

يُعتبر التدريب أحد الأبعاد الأساسية للتسويق الداخلي، حيث يهدف إلى تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتعزيز كفاءتهم في أداء مهامهم. يساهم التدريب المستمر في تحسين جودة الخدمة، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، كما يساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة. وتشمل برامج التدريب ورش العمل، والدورات التخصصية، والتدريب أثناء العمل، إضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة في التعلم. إن توفير فرص التدريب الفعالة لا يساهم فقط في تطوير الأداء الفردي للموظفين، بل ينعكس أيضاً على تحسين الأداء العام للمؤسسة، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

¹ سعيد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 36.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 78.

³ مدحت أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 125.

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، 2002، ص ص 295، 296.

ثانياً: التحفيز

تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاتها المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله".¹ وكذلك تعرف بأنها: "تلك الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة منهم".² هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:³

1. **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

2. **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

3. **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً. يعد التحفيز من الأبعاد الأساسية للتسويق الداخلي، حيث يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي. فهو يمثل مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بهدف تعزيز دافعيتهم وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم. وتشمل الحوافز المادية الأجور والمكافآت والترقيات، في حين تتضمن الحوافز المعنوية التقدير، والتكريم، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية. ويساهم نظام التحفيز الفعال في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والإبداع، كما أنه يعزز التزام الموظفين بأهداف المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

ثالثاً: التمكين

عرف Bester et al بأنه: "امتلاك الأفراد العاملين القابلية والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية".⁴ وعرفه كل من (Zemke and Schaaf) على أنه: "تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع".⁵

¹ محمد أبو النصر مدحت، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 151.

² علاء الدين رسلان، استراتيجيات الإصلاح الإداري، دار المؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2020، ص 114.

³ الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 123.

⁴ سفيان شريف، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، ورقلة، الجزائر،

2020، ص 78.

⁵ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية

- تعددت آراء الباحثين والمفكرين حول تحديد أبعاد التمكين الإداري، ومن أبرز هذه الأبعاد ما يلي¹:
1. **تفويض السلطة**: يتمثل في منح الرئيس جزءاً من صلاحياته لأحد مرؤوسيه لفترة زمنية محددة، مما يعزز من استقلالية الموظفين وقدرتهم على اتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم.
 2. **المشاركة بالمعلومات**: يُعد تسهيل تدفق المعلومات داخل المنظمة وعدم احتكارها من قبل الإدارة العليا عاملاً أساسياً في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين. كما تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تحسين تدفق المعرفة، سواء فيما يتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة أو بمتطلبات وتطلعات العملاء.

جدول رقم (01-02): منافع التمكين للمنظمة والعاملين

بالنسبة للعاملين	بالنسبة للمنظمة
زيادة مستوى الرضا عن العمل.	زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة
زيادة السيطرة على المهام اليومية.	تخفيض الكلفة من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم
الشعور بالملكية بالعمل.	تحسين الجودة والربحية والإنتاجية.
زيادة الثقة في النفس.	زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق.
خلق فرص العمل.	تعزيز الولاء والالتزام.
الحصول على معارف ومهارات جديدة.	تخفيض دوران العمل (تقليص الأوقات).
-	زيادة فاعلية الاتصالات.

المصدر: عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدادي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 153.

يُعد التمكين أحد الأبعاد الأساسية للتسويق الداخلي، حيث يهدف إلى منح الموظفين السلطة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بكفاءة دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة العليا. يساهم التمكين في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، كما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء للمنظمة. ويتم تحقيقه من خلال تفويض السلطة، وإتاحة الوصول إلى المعلومات، وتوفير بيئة داعمة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم والمساهمة في تحسين الأداء. ويؤدي التمكين الفعّال إلى رفع مستوى رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

رابعاً: ثقافة الخدمة

تعرف ثقافة الخدمة بأنها: "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من

¹ سليمان صبرينة، بوجنانة أحلام، دور التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل-، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 09، العدد 01، الوادي، الجزائر، 2022، ص 114.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية

الأعضاء فيه".¹ وتعرف أيضا على أنها: " مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة وبالرغم ان هذه الامور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا انه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل".²

تشير ثقافة الخدمة إلى مجموعة القيم والتقاليد والأعراف السائدة داخل المنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل وسلوك الموظفين. إذ تمتلك كل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بما تساهم في تشكيل مواقف العاملين واتجاهاتهم، مما يؤثر على جودة الخدمة المقدمة. ويعد نجاح التسويق الداخلي مرهوناً بمدى ترسيخ هذه الثقافة بين الموظفين، حيث لا يمكن تحقيق نتائج إيجابية دون توفير بيئة داعمة تعزز ثقافة الخدمة. في الوقت الحالي، يبرز مفهوم التمكين كهدف أساسي لثقافة الخدمة، حيث يُشجع العاملون على اتخاذ القرارات والمبادرة بدلاً من انتظار التوجيهات الإدارية. ويذهب بعض الباحثين إلى التأكيد على أهمية تطوير ثقافة تنظيمية تتيح للفرد إدارة نفسه ذاتياً بدلاً من الخضوع للإدارة المباشرة، وهو توجه يزداد انتشاراً بفعل التغييرات الاجتماعية المتسارعة.

في هذا السياق، أصبح جميع العاملين داخل المؤسسات يسعون إلى خدمة العملاء بطرق مباشرة أو غير مباشرة، حيث تتكامل الأدوار الإدارية لضمان تقديم خدمة ذات جودة عالية. فالإدارة العليا تدعم فرقها لخدمة العملاء، ومديرو الأقسام يطورون آليات فعالة تمكن المشرفين من تقديم أفضل الخدمات، ما يساهم في تعزيز تجربة العملاء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

إلى جانب ذلك، تعتمد ثقافة الخدمة على تعزيز بيئة عمل إيجابية تشجع التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وزيادة الولاء الوظيفي. فكلما شعر العاملون بأنهم جزء من منظومة تقدر جهودهم، زادت حوافزهم لتقديم خدمة متميزة. كما أن توفير فرص التدريب والتطوير المستمر يلعب دوراً أساسياً في تعزيز هذه الثقافة، حيث يتيح للموظفين اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لتحسين جودة الخدمة. بالتالي، فإن بناء ثقافة خدمة قوية يتطلب جهوداً مستمرة من الإدارة لضمان الالتزام بمعايير الجودة، وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم في بيئة عمل داعمة ومحفزة.³

خامساً: الاتصال الداخلي

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضاً أداة هامة لإحداث

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 373.

² موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 225.

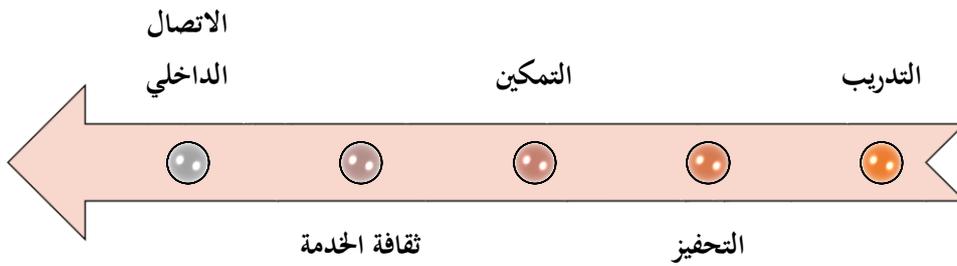
³ سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، التسويق: مدخل معاصر، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 379، 380.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية

التغيير في السلوك البشري.¹ كما يعرف الاتصال الداخلي بأنه: "كل الجهود التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله ويكون هذا التنسيق من خلال بث المعلومات".²

يعد الاتصال الداخلي أحد الأبعاد الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يمثل الجسر الذي يربط بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تعزيز الفهم المشترك لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها. ويشمل الاتصال الداخلي تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بطريقة شفافة وفعالة، مما يساعد على خلق بيئة عمل متناغمة تسودها الثقة والتعاون. كما يتيح هذا البعد للموظفين فرصة التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي. ويعتبر نجاح الاتصال الداخلي عاملاً حاسماً في تحقيق التسويق الداخلي، إذ إن وضوح الرؤية التنظيمية وتمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات الضرورية يساهمان في تحسين الأداء العام، ويضمنان تقديم خدمات ذات جودة عالية تلي توقعات العملاء.

الشكل رقم (01-01): أبعاد التسويق الداخلي



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي

يُعد التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عمليتين متكاملتين تساهمان معاً في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، حيث يرتبط نجاح كل منهما بالآخر. فالتسويق الداخلي يركز على تحفيز العاملين وتعزيز رضاهم من خلال تلبية احتياجاتهم وتحفيزهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وانسجام سلوكهم مع الأهداف التسويقية للمؤسسة. وعندما يكون الموظفون راضين ومتحفزين، فإنهم يقدمون خدمة ذات جودة عالية، مما ينعكس إيجابياً على رضا العملاء الخارجيين.

كما أن هناك تكاملاً وثيقاً بين خطتي التسويق الداخلي والخارجي، حيث تهدف خطة التسويق الخارجي إلى تحديد كيفية تعامل المؤسسة مع بيئتها الخارجية من خلال عناصر المزيج التسويقي، بينما تركز خطة التسويق

¹ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 22.

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 7.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية

الداخلي على بناء بيئة عمل داعمة تعزز التوجه نحو العميل. ويتم تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات، مثل البرامج التدريبية، ونظام الحوافز والمكافآت، والاستراتيجيات الفعالة في استقطاب وتعيين الموظفين المناسبين، مما يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء الخارجيين وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة¹.

بالإضافة إلى ذلك، يعتمد نجاح العلاقة بين التسويق الداخلي والخارجي على وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة، حيث يجب أن يكون هناك تدفق سلس للمعلومات بين الإدارات المختلفة لضمان فهم الموظفين لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها التسويقية. كما أن ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والتكامل بين الفرق المختلفة يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي وتحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم.

علاوة على ذلك، فإن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها وتأهيلهم المستمر قادرة على خلق تجربة عملاء متميزة، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعامل مع احتياجات العملاء بشكل احترافي، مما يؤدي إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن الخارجيين وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

¹ ماجد قاسم عبده السياني، أسماء أحمد الصبري، دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء-دراسة حالة على الشركة الوطنية للأغذية اليمنية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، الوادي، الجزائر، 2021، ص 307.

المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي

يشكل التسويق الداخلي ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات الخدمية، حيث يركز على تعزيز بيئة عمل إيجابية وتحفيز الموظفين ليصبحوا سفراء للعلامة التجارية. يعتمد هذا النهج على عدة أسس، أبرزها بناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتعزيز الاتصال الداخلي الفعّال، وتوفير برامج تدريبية مستمرة، إضافة إلى تحفيز الموظفين وتمكينهم لاتخاذ القرارات التي تعزز رضا العملاء. فكلما كانت بيئة العمل محفزة ومتناسقة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، زادت كفاءة الأداء الداخلي وارتفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، مما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

المطلب الأول: مرتكزات التسويق الداخلي

يقوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالموارد البشرية داخل المؤسسة، باعتبارها العنصر الأساسي في تحقيق النجاح والتميز في بيئة المنافسة القوية. ويهدف هذا النهج إلى تعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين والإدارة، وضمان انسجام الأفراد مع الأهداف العامة للمؤسسة. ويرتكز التسويق الداخلي على ثلاثة محاور رئيسية¹:

- 1. توجيه الاتجاهات:** يتطلب التسويق الداخلي توجيه كافة العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال نشر الفكر التسويقي الذي يعزز فهم الموظفين لدورهم في تقديم خدمة متميزة للزبائن، سواء كانوا زبائن داخليين (الموظفون أنفسهم) أو خارجيين (المستهلكون النهائيون). ويشمل ذلك غرس ثقافة التسويق التي تشجع العاملين على تبني ممارسات تخدم العملاء وتحقق رضاهم.
- 2. إدارة الاتصالات:** تعدّ نظم الاتصال الفعّالة من الركائز الأساسية للتسويق الداخلي، حيث تضمن تدفق المعلومات بسلاسة بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة. يساعد ذلك على تنسيق الجهود، وتحسين الأداء، وتقليل الصراعات الداخلية التي قد تعيق تحقيق الأهداف. كما تسهم الاتصالات الفعّالة في تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة، لا سيما أولئك الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء.
- 3. تعزيز الالتزام التنظيمي:** يتركز نجاح التسويق الداخلي على مستوى الالتزام العالي من قبل جميع العاملين، بما في ذلك الإدارة العليا، حيث يجب أن يكون هناك دعم واضح من القادة والمدبرين لضمان تنفيذ استراتيجيات التسويق الداخلي بفعالية. فكلما زاد التزام العاملين برؤية المؤسسة ورسالتها، زادت قدرتهم على تقديم أداء متميز يعكس القيم المؤسسية، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء والنجاح المؤسسي.

¹ بن سالم سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2023/2022، ص ص 22، 23.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية

بالتالي، فإن تطبيق التسويق الداخلي يتطلب استراتيجية متكاملة تجمع بين تعزيز الثقافة التنظيمية، وتحسين قنوات الاتصال، ودعم الموظفين من خلال التحفيز والتدريب، بما يضمن بيئة عمل إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي

يعد المزيج التسويقي الداخلي من الركائز الأساسية التي يقوم عليها التسويق الداخلي، حيث يشمل مجموعة من العناصر التي تعمل معًا لخلق بيئة عمل محفزة تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية. يهدف هذا المزيج إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وموظفيها من خلال تطبيق مبادئ التسويق على السوق الداخلي، مما يساهم في تعزيز رضا الموظفين وزيادة التزامهم بأداء أدوارهم بكفاءة. كما يساعد على بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على التحفيز والتواصل الفعال والتدريب المستمر، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين. ويمكن إبراز أهم عناصر المزيج التسويقي الداخلي كما يلي:

أولاً: المنتج الداخلي

هو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة في شكل يحقق حاجات ورغبات الموظفين والمؤسسة. وكذلك التعامل مع الوظائف على أنها منتجات تتجاوز المهام التي يتعين القيام بها وإيلاء الاعتبار لعوامل أخرى غير الأجور المالية. وهذا يعني النظر في احتياجات التدريب، ومستويات المسؤولية، والمشاركة في صنع القرار، والفرص الوظيفية. ويمكن النظر إليه على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي، فعلى المستوى الاستراتيجي يعبر عن القيم والمواقف التي يجب أن يتحلى بها الموظف من أجل تنفيذ الخطط أو الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة. وعلى المستوى التكتيكي يمكن أن يتضمن القيام بالإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع العملاء.¹

ثانياً: السعر الداخلي

يتضمن عامل التسعير في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين أن يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط والاستراتيجيات التي تعمل على تنفيذها المتضمنة في وظائفهم، وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط، التضحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة، ووضع أولويات معينة للاهتمام بمدى الملاءمة لهذه السياسات من جانب العاملين، التكلفة النفسية المرتبطة بتبنيهم لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم لتتلاءم معها، التضحية بأوقات فراغهم لخدمة العميل.²

¹ هبتر ناهد، جمام محمود، إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات -دراسة عينة من المؤسسات الصحية الخاصة الجزائرية-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، ميله، الجزائر، 2020، ص 361.

² بورنان إبراهيم، وآخرون، التسويق الداخلي كتوجه لتنمية الابداع في المؤسسة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 06، العدد 02، الاغواط، الجزائر، 2022، ص 474.

ثالثا: التوزيع الداخلي

يشير التوزيع إلى المكان أو القنوات (الأطراف الوسيطة) التي تستعمل لتوصيل المنتجات إلى المستعمل النهائي، وعلى مستوى المنظمة أو السوق الداخلي، هناك من يرى أن التوزيع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وخاصة موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال)، وبصفة عامة يشير التوزيع إلى مكان العمل أو مقر العمل ويشمل:

1. موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، بمعنى القسم الذي يعمل به الموظف.
2. البيئة المادية وتشمل بناية المنظمة، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، أين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام لواجب تنفيذها، وقد يتم هذا الأمر من خلال طرف وسيط مثل المستشارين ووكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة.
3. التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة بين موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي، والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات.¹

رابعا: الترويج الداخلي

إن الحاجة إلى الاتصال الفعال بين الأفكار والعمليات الجديدة في الأسواق الداخلية مهمة بنفس قدر أهمية الترويج لمنتجات جديدة إلى العملاء الخارجيين. لذا يمثل الترويج الداخلي الاتصال في مكان العمل، ونقل الرسائل الايجابية التي تؤدي إلى تحقيق موقف إيجابي للموظف كاستخدام التفاعلات وجها لوجه، والاعتراف بالجهود ونظم المكافآت. فإذا كان الترويج الخارجي يهدف بتعريف المنتج أو الخدمة للعملاء، فإن الترويج الداخلي يسعى إلى التعريف بالمزايا التي يقدمها الموظفين للمنتج الداخلي بنفس الوسائل المستعملة في التسويق الخارجي، فالفرق الوحيد هو أن الترويج الخارجي يكون موجه خارج المؤسسة ويتعامل مع العملاء، أما الداخلي يكون موجه داخل المؤسسة ويتعامل مع الموظفين.²

المطلب الثالث: عوامل نجاح التسويق الداخلي

يعتبر نجاح التسويق الداخلي عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف المؤسسة الخدمية، حيث يعتمد على مجموعة من العوامل التي تساهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية وتحفيز الموظفين لتقديم أفضل أداء ممكن. وتتطلب هذه العوامل تكامل الجهود بين الإدارات المختلفة، خاصة بين الموارد البشرية والتسويق، لضمان تنفيذ استراتيجيات فعالة تعزز الولاء الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما أن تحقيق النجاح في التسويق الداخلي يستلزم التركيز على تطوير بيئة عمل

¹ سفيان أسماء، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين -دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL ; BNA) بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص37.

² قحموش إيمان، أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 147.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية

داعمة، وتنمية مهارات العاملين، وتحفيزهم من خلال سياسات واضحة وتواصل فعال، مما ينعكس بشكل مباشر على رضا العملاء وجودة الخدمات المقدمة.

- يمكن تلخيص إجراءات تطبيق التسويق الداخلي ومقومات نجاحه في المنظمات الخدمية من خلال مجموعة من الخطوات الأساسية، والتي تهدف إلى تعزيز بيئة عمل إيجابية وتحقيق رضا الموظفين. وتشمل هذه الخطوات¹:
1. تعريف الموظفين برؤية المنظمة وأهدافها المستقبلية، وإيضاح دورهم في تحقيقها سواء على مستوى المؤسسة ككل أو ضمن الوحدات والأقسام المختلفة، مع تعزيز التعاون وتبادل الخدمات الداخلية.
 2. إجراء دراسات منتظمة لتحديد توقعات الموظفين واحتياجاتهم الوظيفية، مع قياس مستوى الرضا المطلوب واعتماد أدوات تسويقية مثل التجزئة لفهم الفروقات بينهم والعمل على تلبيتها.
 3. توفير بيئة عمل محفزة تدعم التفاعل الفعال بين الموظفين والعملاء، وتشجع على تبادل الأفكار الجديدة في مناخ تنظيمي يدعم الابتكار.
 4. تمكين القادة والمدربين من تفهم مواقف الموظفين، وتقييم مهاراتهم، والمشاركة في استراتيجيات تحفيزية وتدريبية تعزز قدراتهم وتمكنهم من أداء أدوارهم بفعالية.
 5. إنشاء قنوات اتصال داخلية فعالة تتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات المهمة، وتضمن تواصلًا مستمرًا حول تطورات المنظمة واتجاهاتها المستقبلية.
 6. الاهتمام بمقترحات الموظفين التي تساهم في تحسين خدمة العملاء، والعمل على تنفيذ الأفكار المناسبة منها لتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق التسويق الداخلي

عند تبني ممارسات التسويق الداخلي، قد تواجه المنظمة العديد من المعوقات والصراعات الداخلية التي قد تعيق تحقيق أهدافها. وتتمثل هذه الأهداف في تعزيز التوافق بين الإدارة العليا وموظفي الصفوف الأمامية ضمن الإطار التسويقي العام للمنظمة، مما يساهم في تحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة والتغلب على الحدود التنظيمية التقليدية التي قد تعيق التنسيق الفعال. ومن أبرز هذه التحديات²:

1. الاعتقاد الخاطئ بأن التسويق الداخلي يقتصر على مسؤولية إدارة التسويق فقط، في حين أنه يتطلب تضافر جهود جميع الإدارات لتحقيق أهدافه.
2. غياب الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بتطبيق التسويق الداخلي، مما يؤدي إلى ضعف تنفيذه وعدم تحقيق نتائجه المرجوة.

¹ ملوكي عمر، أثر التعلم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي "دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد خمه لخضر، الوادي، 2021/2020، ص 38.

² Shaw, A ; **Internal marketing from a marketing manager's perspective** ; Massey université ; 2011 ; P :19.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية

3. تمسك الإدارات المختلفة بحدودها التقليدية والمنافسة الداخلية على تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي، مما يحد من فاعلية التعاون والتنسيق بين الأقسام.
 4. سوء فهم ممارسات التسويق الداخلي، مما يؤدي إلى تطبيقه بشكل غير صحيح أو غير متكامل مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة.
 5. نقص الأدلة التوجيهية والتطبيقية التي توضح كيفية تنفيذ التسويق الداخلي بفعالية، مما يجعل من الصعب على الإدارات المختلفة تبني منهجيات واضحة ومحددة.
- لذلك، يتطلب نجاح التسويق الداخلي تعزيز الوعي بأهميته، وإرساء ثقافة تنظيمية تدعم التعاون بين الإدارات، إضافة إلى التزام قوي من الإدارة العليا لضمان تحقيق أهدافه بشكل فعال ومستدام.

خلاصة الفصل

يُعد التسويق الداخلي نهجًا إداريًا يهدف إلى تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم من خلال تبني استراتيجيات تسويقية داخلية تدعم بيئة العمل وتحقق الأهداف التنظيمية. يركز هذا المفهوم على عدة عناصر أساسية تشمل المراحل والأهداف، حيث يسعى إلى تحقيق التوافق بين الموظفين والإدارة من خلال خطط واضحة. كما أن أبعاده تتجسد في ثقافة الخدمة، التمكين، الاتصال الداخلي، التحفيز، والتدريب، مما يضمن تكامل الأدوار وتحسين الأداء العام.

يرتبط التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي في إطار تكاملي يساهم في تحقيق رضا العملاء، حيث تؤثر بيئة العمل الداخلية على جودة الخدمة المقدمة. ويعتمد نجاحه على مرتكزات رئيسية مثل وضوح الرؤية التنظيمية، التحفيز المستمر، والتواصل الفعال. كما يتطلب تنفيذ المزيج التسويقي الداخلي الذي يشمل عدة أدوات تهدف إلى تعزيز الأداء الوظيفي.

ورغم فوائده، يواجه التسويق الداخلي تحديات مختلفة، منها ضعف الالتزام الإداري، عدم وضوح الأدوار، وضعف قنوات الاتصال الداخلية، مما قد يعيق تحقيق أهدافه. لذا، فإن نجاح المؤسسات في تطبيقه يعتمد على فهم استراتيجياته وتجاوز المعوقات لضمان بيئة عمل متكاملة تدعم النمو المستدام.

الفصل الثاني:

التسويق الداخلي كآلية لتحسين

الأداء التسويقي في المؤسسة

الخدمية

تمهيد

يُعدّ التسويق الداخلي من الأدوات الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية لتحسين أدائها التسويقي، حيث يركز على تطوير البيئة الداخلية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين لتحقيق رضا العملاء. فباعتبار أن العنصر البشري هو جوهر تقديم الخدمة، فإن تحفيزه وتدريبه وتوفير بيئة عمل داعمة ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة، مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويكمن دور التسويق الداخلي في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التمكين والانصال الفعال والتحفيز المستمر، مما يؤدي إلى تحسين التزام الموظفين وتعزيز قدرتهم على تلبية توقعات العملاء. كما أن التكامل بين التسويق الداخلي والخارجي يخلق انسجامًا بين ما تقدمه المؤسسة داخليًا وما تعرضه للسوق، مما يعزز الصورة الذهنية ويؤدي إلى تحقيق نتائج تسويقية أكثر فاعلية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين رئيسيين وهما:

✓ المبحث الأول: ماهية الأداء التسويقي

✓ المبحث الثاني: أثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي

المبحث الأول: ماهية الأداء التسويقي

يُعد الأداء التسويقي أحد الركائز الأساسية التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية، حيث يرتبط بمدى كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية في جذب العملاء، وتعزيز رضاهم، وتحقيق الميزة التنافسية. ويعتمد قياس الأداء التسويقي على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من حيث الحصة السوقية، والربحية، وولاء العملاء، وجودة الخدمات المقدمة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته

يعد الأداء التسويقي مقياساً لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التسويقية من خلال كفاءة وفعالية استراتيجياتها في استقطاب العملاء وإرضائهم. ويرتبط بتحقيق النمو المستدام عبر تحسين المزيج التسويقي وتعزيز العلاقات مع السوق.

أولاً: تعريف الأداء التسويقي

يعد الأداء التسويقي من المفاهيم الأساسية في إدارة التسويق، وقد تعددت تعريفاته وفقاً لوجهات نظر الباحثين والممارسين. فهو يعكس الأداء التسويقي قدرة المؤسسة على تحقيق القيمة للعملاء وتحسين نتائجها السوقية والمالية، وذلك من خلال تبني استراتيجيات فعالة في الترويج والتوزيع والتسعير وبناء علاقات مستدامة مع العملاء. يعرف الأداء التسويقي على أنه: "يعبر عن المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. أي أن الأداء التسويقي يعكس درجة نجاح المنظمة أو فشلها وذلك من خلال سعيها لتحقيق الأهداف الخاصة بها، خصوصاً في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تواجهها المنشآت، الأمر الذي فرض عليها توجهاً لتطوير تقنياتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة وتحقيق الأهداف".¹

يعرف الأداء التسويقي على أنه: "عملية إيجاد وضع أشياء جديدة ل طرحها في الأسواق باعتبارها منتجات أو عمليات أو خدمات".²

ويعرف أيضاً بأنه: "عملية قياس كفاءة وفعالية الإجراءات السابقة استناداً إلى الجوانب المالية وغير المالية مثل رضا الزبائن، رضا العاملين، عدد الزبائن الجدد الذين تم الحصول عليهم".³

¹ علاء الغريباوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 269.

² نزار عبد المجيد رشيد البروري، فارس محمد النقشيتدي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 229.

³ ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 48.

يعرف الأداء التسويقي بأنه: "مدى قدرة المؤسسة على استخدام إمكانياتها المادية والبشرية والمعلوماتية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق لتعزيز نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف البقاء والنمو في عالم الأعمال".¹

الأداء التسويقي هو أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الاستراتيجيات التسويقية والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة.² وعليه يمكن القول ان الأداء التسويقي يُعرّف على أنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية بكفاءة وفعالية من خلال استخدام الموارد المتاحة وتحليل البيئة التنافسية والاستجابة لاحتياجات العملاء".

وقد أشار (Kotler) إلى أربعة مفاتيح للأداء التسويقي المتميز وهي كالآتي:³

1. أصحاب المصالح: تدرك مؤسسات اليوم أن الوصول إلى أداء عالي المستوى يفترض قيام المؤسسات بالتعرف على أصحاب المصالح واحتياجاتهم والعمل على إرضائهم والسعي لإشباع الحد الأدنى من توقعاتهم ويتمثل أصحاب المصالح بـ (الزبائن، العاملين، المجهزين والموزعين).

2. إدارة عمليات الأعمال الأساسية: لن تصل المؤسسات إلى المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها ما لم تلبى رغبات أصحاب المصالح، ويتم ذلك من خلال إدارة العمليات الأساسية، إذ يزداد تركيز المؤسسات عالية الأداء على إدارة العمليات الأساسية، وكذلك التركيز على المهارات المختلفة مقارنة بما تفعله المؤسسات المنافسة الأقل نجاحاً، وبذلك تستطيع تحقيق غايات الرضا المطلوبة.

3. الموارد: تحتاج المؤسسة لتنفيذ العمليات إلى تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التي تمثل جوهر الأعمال، إذ أن المؤسسات الناجحة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية بالإمكانيات المتميزة، فضلاً عن الاهتمام بالقدرات الجوهرية بوصفها مصدر للميزة التنافسية، ولكونها تهتم بإشباع احتياجات الزبائن وزيادة رضاهم.

4. إدارة المنظمة: تحتاج المؤسسة إلى إدارة فعالة تمكنها من وضع استراتيجية واضحة ومعرفة من العاملين، فضلاً عن قدرتها على استثمار الموجودات الفكرية لديها بغية تحقيق استراتيجيتها.

ثانياً: أهمية الأداء التسويقي

أدت التحولات السريعة في البيئة الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، إلى جانب ظاهرة العولمة وتزايد المنافسة، إلى دفع المنظمات نحو تحسين أدائها، خاصة في الجانب التسويقي، لضمان قدرتها على التنافس والاستمرار في

¹ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد، عمان، 2013، ص 87.

² خالد قاشي، عثمان ليلي، أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات -دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 23، العدد 01، الجلفة، الجزائر، 2010، ص 177.

³ Kotler Philip; **Marketing Management**; Millennium Edition; Prentice-Hall International Inc; 2000; P P: 40-44.

الفصل الثاني: التسويق الداخلي كألية لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الخدمية

الأسواق غير المستقرة. ويُعزى ذلك إلى الدور المحوري الذي يلعبه الأداء التسويقي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تبرز أهمية الأداء التسويقي من خلال مجموعة من العوامل، منها¹:

1. قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية.
2. تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التخطيطية والرقابية وفق أسلوب علمي وواقعي.
3. تعزيز الشمولية والعقلانية في التخطيط واتخاذ القرارات التسويقية.
4. وضع معايير تساعد في تطوير رسالة المنظمة وتحقيق رؤيتها المستقبلية.
5. تحديد المهارات والخبرات داخل المنظمة وضمان توظيفها في المواقع المناسبة.
6. ضمان التنسيق الفعال بين مختلف أقسام المنظمة لتعزيز التكامل في الأداء.
7. الكشف عن الأخطاء والانحرافات التسويقية واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.
8. تحقيق الرقابة المستمرة على الأداء التسويقي وإجراء التحسينات الدورية لضمان الكفاءة.
9. تحسين استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
10. المساهمة في خلق القيمة وتعزيز ولاء العملاء.
11. دعم تحقيق الأهداف التسويقية المرتبطة برضا العملاء وتحقيق عوائد استثمارية مرتفعة.

كما تتجلى أهمية الأداء التسويقي في النقاط التالية²:

1. تقييم قدرة إدارة التسويق على تحقيق الأهداف المخططة.
2. تحليل الفجوات بين الأداء المخطط والمحقق لتحديد نقاط القوة والضعف.
3. تحديد أسباب الانحرافات عن المعايير المحددة واتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة.
4. تقديم التوصيات لتحسين الأداء ومعالجة التحديات التسويقية.
5. تزويد الإدارة بالبيانات والمعلومات الضرورية لرسم السياسات والاستراتيجيات التسويقية الفعالة.
6. بالتالي، فإن الأداء التسويقي ليس مجرد عملية قياس للنتائج، بل هو أداة حيوية لضمان استمرارية المنظمة في تحقيق النجاح والتميز في بيئة أعمال متغيرة وديناميكية.

¹ عادل قنور، إدارة المعرفة كألية لترقية الأداء التسويقي -دراسة حالة عينة من موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018/2017، ص ص 98، 99.

² مرجع نفسه، ص 99.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء التسويقي

يعد كل من الكفاءة والفعالية والإنتاجية من الأبعاد الأساسية للأداء التسويقي، حيث يرتبطان الكفاءة والفعالية بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية بطريقة تضمن تحقيق أفضل النتائج. ويسهم التوازن بينهما في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحسين الإنتاجية، ما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية واستدامة نجاحها في السوق.

1. الفعالية التسويقية

وهي درجة تحقيق الأهداف التسويقية ومضاعفة النتائج النهائية المتعلقة بوظيفة التسويق. يعرفها Rosenzweig & Kast على أنها: "القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات، والحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، وتنمية الموارد البشرية العاملة في مجال التسويق، بالإضافة إلى تحقيق النمو المرغوب للمؤسسة". ومنه وحسب Kotler فإنّ الفعالية التسويقية تشير إلى خمس متغيرات نوعية هي: "فلسفة التعامل مع العميل ويندرج تحتها (الاستماع إلى شكاويه ومحاولة تحقيق رضاه ومن ثم ولاءه)، تكامل التنظيم التسويقي (من خلال التوزيع الأمثل للمسؤوليات وتحقيق التكامل بين الأنشطة التسويقية)، المعلومات التسويقية (وما تتيحه من حقائق عن المنافسين والسوق)، التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والكفاءة التشغيلية (التي ترتبط بفعالية الخطط والاستراتيجيات التسويقية) وأخيراً فعالية عناصر المزيج التسويقي ومدى التكامل فيما بينها".¹

2. الكفاءة التسويقية

وهي مدى قدرة المؤسسة على تعظيم مخرجاتها التسويقية في مقابل التقليل من عدد المدخلات، حيث تتمثل المخرجات التسويقية في صورة المؤسسة وسمعتها وعلاقتها مع العملاء، درجة رضاهم وولائهم، الحصة السوقية، المركز التنافسي المحقق... الخ. أما المدخلات فتتمثل في الاستثمارات التسويقية التي تخصصها إدارة التسويق في سبيل الوصول إلى تلك المخرجات تنظر إليها على أنها تكاليف تسويقية منها تكاليف البيع والشراء تكاليف النقل والتخزين، نفقات الإعلان والبيع الشخصي، تكاليف البحث والتطوير، حيث تحاول ما أمكن تقليصها وبالمقابل تعظيم النتائج المرجوة للوصول إلى كفاءة تسويقية، وتجدد الإشارة هنا إلى أنّ منطلق الحكم على هذه الأخيرة يجب أن يتماشى مع الأهداف المسطرة فعند إنفاق مؤسسة ما قدر كبير من الأموال على الإعلان وتزيد المبيعات بنسبة ضئيلة، قد نرى بأنّها لم تصل إلى مستوى الكفاءة المطلوبة، في حين أن المؤسسة وضعت أهداف طويلة الأجل وبعد مرور سنوات زادت المبيعات بنسب مرتفعة، وهنا يتضح أنّ هناك كفاءة تسويقية وفقاً للهدف المسطر.²

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 93.

² مرجع نفسه، ص 94.

3. الإنتاجية التسويقية

تعرف على أنها الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية ومعدّات ومواد خام ورأس مال. وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من هذه المدخلات. وتعرف الإنتاجية التسويقية بأنها النسبة بين المبيعات وصافي الأرباح (المخرجات)، وبين التكاليف التسويقية المستخدمة لقطاع معين من نشاط الأعمال. أي أن الكفاءة والفعالية هما البعدان الأساسيان للإنتاجية التسويقية ولا يمكن الاعتماد على واحدة دون أخرى، وبالتالي يتوجب على مدراء التسويق أن يركزوا على اعتبارات الفعالية والكفاءة في نفس الوقت من خلال مستويات رضا عالية للعملاء لضمان ولائهم عند مستوى تكلفة منخفض مقارنة بالمنافسين.¹

$$\text{الإنتاجية التسويقية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التسويقي

يشمل الأداء التسويقي مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس نجاح المؤسسة في تحقيق النمو، وزيادة الحصة السوقية، وتعزيز رضا العملاء، مما يساهم في استدامة الميزة التنافسية وتحقيق القيمة لكل من المؤسسة والعملاء.

أولاً: المؤشرات المالية التسويقية

تعد المؤشرات المالية للأداء التسويقي أدوات حاسمة في قياس مدى نجاح الأنشطة التسويقية وتأثيرها على الربحية والنمو. تتيح هذه المؤشرات فهم العلاقة بين الإنفاق التسويقي والعوائد المالية، مما يساعد في تحسين تخصيص الموارد واتخاذ قرارات قائمة على البيانات.

1. الربحية: وتتمثل في صافي ناتج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المنظمة في الحصول على الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة وتوجد العديد من مقاييس الربحية والمتمثلة في هامش الربح الإجمالي $\text{margin cross profit}$ ، الربح التشغيلي operating profit ، هامش الربح الصافي net profit margin ، العائد على الاستثمار $\text{return on investment}$ ، والعائد على حق الملكية return .²

2. الحصة السوقية: تمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات المهمة والفاعلة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة، فالمنظمات بصورة عامة تسعى للمحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها من خلال تقديم منتجات وخدمات مناسبة جودة وسعراً. فالحصة السوقية تمثل مؤشراً فاعلاً لقياس مدى نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق الانفراد والربح في السوق.

¹ أمينة ساهل، محمد بوسنة، الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، غرداية، الجزائر، 2022، ص ص 85، 86.

² عمر يونس، الابتكار التسويقي ودوره في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات -دراسة ميدانية لعدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، البلدة، الجزائر، 2022، ص 555.

وقد عرفت الحصة السوقية انها: مقياس مهم للأداء وأنها من مقاييس الاداء الجيد، والتي يتم من خلالها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة في نشاطها. وان المبيعات لا تظهر مستوى اداء المنظمة نسبة الى المنظمات المنافسة، لذلك فان الادارات الناجحة بحاجة الى متابعة حصتها في السوق.¹

3. حجم المبيعات: تعد المبيعات من أهم مؤشرات الأداء التسويقي التي تعتمد عليها المنظمات، حيث تؤثر زيادتها على دوران المخزون والربح الإجمالي، كما تمكن المنظمة من الاستفادة من منحى الخبرة وتقليل تكاليف الإنتاج. ويسهم نمو المبيعات (SG) في تحقيق وفورات الحجم وتعزيز التنافسية، مما يمكن الشركات الرائدة من مضاعفة إنتاجها وزيادة حصتها السوقية. وفي المقابل، فإن تباطؤ النمو يدفع المنظمات إلى تنويع استراتيجياتها لزيادة المبيعات وتعزيز قيمتها. بشكل عام، تحقق المنظمات التي تنمو بسرعة مكاسب تنافسية، مما يزيد قدرتها على توليد الأرباح والاستدامة المالية بمرور الوقت.²

ثانيا: المؤشرات الغير المالية التسويقية

إلى جانب المؤشرات المالية، تعد المؤشرات غير المالية عنصراً أساسياً في تقييم الأداء التسويقي، حيث توفر رؤية أعمق حول فعالية استراتيجيات التسويق وتأثيرها على العملاء والسوق. تساعد هذه العوامل في قياس نجاح العلامة التجارية على المدى الطويل، وتحديد مدى توافق المنتجات والخدمات مع توقعات العملاء. كما تتيح للمؤسسات تحسين قراراتها الاستراتيجية، وتعزيز تجربة العملاء، وبناء علاقات قوية معهم، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للشركة.

1. رضا العملاء: يعرف رضا العميل بأنه " موقف فعال ينتج عن تقييم جميع نواحي العلاقة بين البائع وهذا العميل".³ وحسب رأي الباحثة يُعتبر رضا العملاء مؤشراً أساسياً في قياس مدى نجاح الأنشطة التسويقية، حيث يعكس مدى توافق المنتجات أو الخدمات مع توقعات العملاء واحتياجاتهم. يرتبط هذا المؤشر بعوامل مثل جودة المنتج، جودة الخدمة، تجربة العملاء، وقيمة العلامة التجارية. يسهم ارتفاع رضا العملاء في زيادة الولاء، تحسين سمعة الشركة، وتعزيز الميزة التنافسية. يتم قياسه من خلال الاستبيانات، تقييمات العملاء، ومعدل الشكاوى، حيث يساعد في تطوير استراتيجيات التسويق، وتحسين الخدمات، وزيادة المبيعات مما يؤدي إلى تحقيق نمو مستدام واستقرار في السوق.

¹ رحون رزيقة، شنشونة محمد، إدارة المعرفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي -دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية بسكرة-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 24، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 389.

² كاظم ثائر يونس، تأثير سلسلة التجهيز المتسارعة في تعزيز الأداء التسويقي -دراسة تحليلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الاشرف، مذكرة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، 2020، ص ص 52، 53.

³ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 28.

2. ولاء العملاء: يعرف Kotler & Keller ولاء الزبون بأنه: "الالتزام الصادق من قبل الزبون لإعادة شراء المنتج المفضل أو الخدمة المفضلة لديه في المستقبل على الرغم من التأثيرات الموقفية والجهود التسويقية المبذولة والهادفة إلى تحويل سلوكه. وأضافا أن الحصول على ولاء الزبون إنما يتوقف على تقديم قيمة مرتفعة له. " كما عرف نجم ولاء الزبون على أنه: "مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون".¹ وحسب رأي الباحثة فإن ي رضا العملاء يُعد من أهم المؤشرات غير المالية التي تعكس نجاح الأداء التسويقي، حيث يشير إلى مدى تطابق المنتجات أو الخدمات مع توقعات العملاء واحتياجاتهم. يؤثر رضا العملاء بشكل مباشر على ولائهم للعلامة التجارية، معدل الاحتفاظ بهم، وتوصياتهم للآخرين، مما يسهم في زيادة حصة السوق والنمو المستدام. يتم قياسه من خلال الاستبيانات، تقييمات العملاء، ومعدلات الشكاوى، حيث يساعد في تحسين استراتيجيات التسويق، جودة الخدمة، والعروض المقدمة، مما يعزز من تنافسية المؤسسة في السوق.

3. الابتكار التسويقي: عرف الابتكار التسويقي على أنه: "الابتكار في طرق التسويق واستخدام الأساليب الحديثة والمبدعة في النشاطات التسويقية".² وحسب رأي الباحثة يعد الابتكار التسويقي مؤشراً مهماً لقياس مدى قدرة المؤسسة على تطوير استراتيجيات وأساليب تسويقية جديدة تلي احتياجات العملاء وتواكب التغيرات السوقية. يشمل الابتكار التسويقي تحسين المنتجات، تطوير قنوات التوزيع، تبني تقنيات رقمية جديدة، وابتكار استراتيجيات ترويجية فعالة. يسهم هذا المؤشر في تعزيز ولاء العملاء، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق ميزة تنافسية، حيث يساعد الشركات على التكيف مع المتغيرات السوقية واستغلال الفرص الجديدة لتحقيق نمو مستدام. يتم قياسه من خلال معدلات تبني المنتجات الجديدة، رضا العملاء عن الابتكارات، وتأثير الحملات التسويقية المبتكرة على المبيعات.

4. جودة الخدمات: يرى المهتمين بموضوع الجودة أن جودة الخدمة هي " تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية. ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمة. أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء".³ وحسب رأي الباحثة تعد جودة الخدمة من أهم المؤشرات غير المالية التي تعكس مدى رضا العملاء وتوقعاتهم تجاه الخدمات المقدمة. ترتبط جودة الخدمة بعوامل مثل الاستجابة لاحتياجات العملاء، الموثوقية، الكفاءة، والتفاعل الشخصي، مما يؤثر على ولاء العملاء، سمعة العلامة التجارية، والقدرة التنافسية. يتم قياسها من خلال استطلاعات رضا العملاء، معدلات الشكاوى، وتجربة

¹ احسان دهب جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 706.

² محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 114.

³ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 181.

العملاء الفعلية. تؤدي جودة الخدمة العالية إلى تحسين تجربة العميل، زيادة معدل الاحتفاظ به، وتعزيز الأداء التسويقي للمؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على النمو والاستدامة في السوق.

5. الوعي بالعلامة التجارية: عرف Keller الوعي بالعلامة التجارية بأنه "قدرة المستهلك على التعرف على العلامة التجارية في الظروف المختلفة". كما عرفه Aaker بأنه "قدرة المشتري المحتمل على تذكر وتمييز علامة تجارية لصنف منتج ما"، فهو يُعزز قدرة الأفراد على تذكر العلامة التجارية أو التعرف عليها بتفاصيل كافية لإجراء عملية الشراء.¹ وحسب رأي الباحثة يُعد الوعي بالعلامة التجارية أحد المؤشرات الأساسية لقياس مدى انتشار العلامة التجارية ومعرفة العملاء بها. يعكس هذا المؤشر قدرة الشركة على ترسيخ هويتها في أذهان المستهلكين، مما يساهم في زيادة الثقة بالمنتجات، وتحفيز قرارات الشراء، وتعزيز الولاء للعلامة التجارية. يتم قياسه من خلال استطلاعات التعرف على العلامة، معدلات البحث عنها، والتفاعل معها على منصات التواصل الاجتماعي. كلما زاد مستوى الوعي بالعلامة التجارية، زادت فرص نجاح الحملات التسويقية، مما ينعكس إيجابياً على الحصة السوقية والمبيعات.

6. سمعة المؤسسة: يعرف Newton سمعة المؤسسة بأنها: "أصول مؤسسية غير ملموسة تساهم في تحقيق ميزات تنافسية تدعمها الاجراءات واللوائح النظامية للعملة". كما يرى الباحثان "أوسو وبن تامر" أن سمعة المؤسسة تساعدها في الحصول على موظفين جيدين، وجذب الزبائن وزيادة ولائهم كما لها دور مهم في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة والحصول على رأس المال.² تحسب رأي الباحثة يُعد سمعة المؤسسة من المؤشرات غير المالية المهمة التي تعكس مدى ثقة العملاء والجمهور في العلامة التجارية. تتأثر السمعة بعوامل مثل جودة المنتجات والخدمات، رضا العملاء، الابتكار، المسؤولية الاجتماعية، واستجابة المؤسسة للأزمات. تؤثر السمعة الإيجابية على ولاء العملاء، جذب مستثمرين جدد، وتعزيز الميزة التنافسية، بينما قد تؤدي السمعة السلبية إلى تراجع المبيعات وفقدان الحصة السوقية. يتم قياسها من خلال استطلاعات الرأي، تقييمات العملاء، التفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي، وتغطية وسائل الإعلام. كلما كانت سمعة المؤسسة أقوى، زادت قدرتها على الاحتفاظ بالعملاء، تحقيق نمو مستدام، وتعزيز مكانتها في السوق.

المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل الأداء التسويقي

يعد الأداء التسويقي عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، حيث يتأثر بعدد من العوامل التي قد تؤدي إلى تحقيقه بفعالية أو التسبب في فشله. فمن جهة، يعتمد نجاح الأداء التسويقي على تبني استراتيجيات ملائمة، وتوفير الموارد الكافية، والاستفادة من تقنيات التسويق الحديثة، إضافة إلى قدرة المؤسسة على فهم احتياجات العملاء

¹ يارا محمد عبد الواحد، أثر الوعي بالعلامة التجارية على رضا المستهلك -دراسة حالة علامة توشيبا لشركة العربي-، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 03، العدد 01، كلية التجارة، دمياط، مصر، 2022، ص 441.

² زاهية توام، أهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة -دراسة تحليلية لتقارير السمعة للنموذج RepTrakT Pulse-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 02، مستغانم، الجزائر، 2021، ص 223.

والاستجابة لها بمرونة. ومن جهة أخرى، قد تواجه المؤسسات تحديات مثل ضعف التخطيط، وغياب المؤشرات الواضحة لقياس الأداء، وسوء استغلال البيانات، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف التسويقية المرجوة. لذا، فإن تحديد وفهم عوامل النجاح والفشل يساعد المؤسسات على تحسين أدائها التسويقي وضمان استدامته في بيئة تنافسية متغيرة.

أولاً: عوامل نجاح الأداء التسويقي

تكمن مشكلة قياس الاداء التسويقي في تحديد المقاييس والإجراءات الأفضل، وكذلك في وضع مقاييس داخلية وخارجية للسوق ومراجعتها دورياً للتأكد من كونها تسيّر على نحو سليم، إذ أن مهمة القياس ليست بالأمر السهل وفق متغيرات عديدة ومتنوعة قابلة للتغيير والتبديل، وفي ظروف متباينة في طبيعتها وأشكالها. وإن ما يمتاز به المؤسسات التي تنتج بمستوى عالمي هو قدرتها على تكرار واستمرارية نجاحها، وتحسين أدائها بشكل ثابت، لذلك فإن امتلاكها لنظام شامل من المقاييس لقياس الأداء يعد أمراً ضرورياً، خصوصاً إذا ما أريد تحقيق مضاعفة في الأداء بمقدار خمسة أو عشرة أضعاف الأداء الحالي.

وتكون عملية قياس الاداء عملية دقيقة مستمرة وشاملة تجربها المؤسسة على أنشطتها للتأكد من كونها تسيّر بالشكل الصحيح الذي يحقق أهدافها المستقبلية ويرفع من مستويات أدائها. ويتمثل التوجه السائد حالياً في قياس الأداء التسويقي في ضرورة استخدام مقاييس المخرجات غير المالية مع مقاييس المخرجات المالية لأن مقاييس المخرجات المالية تركز على الأداء الماضي، وإن بعض العناصر الأساسية في الأداء التسويقي كرضا الزبون وولائه ومساهمة العلامة لم يتم تناولها والإحاطة بها في المقاييس المعروفة عند قياس الأداء التسويقي.

استناداً إلى ما تقدم وقدر تعلق الأمر بقياس الاداء التسويقي يتم مراعاة الآتي:

1. ضرورة اعتماد مقاييس المخرجات الغير المالية والمتمثلة بـ (رضا الزبون، ولاء الزبون، الحصة السوقية، الابتكار التسويقي).
2. يفترض تقديم مقاييس للأداء تمتاز بالبساطة ومؤهلة لأن تكون شاملة وممكنة الاستخدام، وتعطي تقييماً صحيحاً للأداء.
3. تكون المؤشرات المعتمدة من قبل المؤسسة للحكم على ادائها التسويقي على وفق متطلبات انشطتها.

واتساقاً مع ما تقدم، يتبين ان الاداء التسويقي يعكس درجة نجاح المؤسسة او فشلها من خلال قدرتها على تحقيق اهدافها في البقاء والتكيف مع متغيرات البيئة، لاسيما ان بيئة المؤسسات المعاصرة باتت بيئة سريعة التغيير في متطلباتها ومواردها وحجم الطلب والتنوع في منتجاتها وما تواجه من منافسة حادة في السوق، وهذا الامر

فرض عليها توجها تمثل بتطوير تقنياتها وامكانياتها للحصول على رضا الزبون وولائه والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، وهذا لا يتم الا من خلال قياس الاداء التسويقي للمنظمة باستمرار.¹

ثانيا: عوامل فشل الأداء التسويقي

- يواجه الأداء التسويقي في المؤسسات، خاصة الخدمية، العديد من التحديات والمشاكل التي قد تؤدي إلى فشله أو ضعفه، مما يؤثر سلبيًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتشمل هذه التحديات:²
1. التطورات والتغيرات التي تشهدها وظيفة التسويق نتيجة للتطور التكنولوجي والعلمي والاقتصادي.
 2. غياب المؤشرات والنسب المرجعية، ويرجع ذلك لاختلاف الاستراتيجيات التسويقية من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.
 3. صعوبة إيجاد علاقات سببية بين العمليات التسويقية التي تم تطبيقها والنتائج التي تم الحصول عليها.
 4. استعمال النسب والمؤشرات المرجعية للمنافسين.
 5. افتقار الكثير من المؤسسات إلى نظام معلومات شامل ومتكامل، مما يؤدي إلى التخبط واتخاذ القرارات العشوائية.
 6. عدم وضوح الجهة المسؤولة عن قياس الأداء التسويقي.
 7. تحديات استجابة المؤسسات الخدمية لاحتياجات العملاء المتغيرة.
 8. ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
 9. القرارات العشوائية وسوء التخطيط التسويقي.
- وفي هذا الإطار يتم الإشارة إلى نقطة في غاية الأهمية ألا وهي الطرف المسؤول عن تنفيذ عملية قياس الأداء التسويقي، فقياس الأداء قد يكون داخليا (داخل المؤسسة)، كما يمكن أن يكون خارجيا، والأفضل أن يتولى عملية القياس طرف خارجي وذلك لضمان الموضوعية وعدم تأثير الأطراف ذات المصلحة في سير النتائج وكذلك للاستفادة من خبرة الأشخاص المتخصصين في هذا المجال، فتوكيل عملية القياس للشخص الغير مناسب قد ينتج عنه مشاكل عديدة كالوصول إلى نتائج غير موثوقة.

¹ قرابصي سارة، يحيوي الهام، تطبيق مؤشرات لقياس وتقييم الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، المجلد 31، العدد 01، الجلفة، الجزائر، 2015، ص 297.

² ساهل أمينة، دور تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي -دراسة ميدانية لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2023/2022، ص 97.

المبحث الثاني: أثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي

يؤدي التسويق الداخلي دورًا محوريًا في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية، حيث يركز على تمكين وتحفيز الموظفين لتقديم خدمات ذات جودة عالية، مما ينعكس إيجابًا على رضا العملاء وتعزيز الولاء للعلامة التجارية. ويسهم الاستثمار في التسويق الداخلي، من خلال التدريب والتحفيز والاتصال الفعال، في تحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة التشغيلية. لذلك، فإن العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي تعدّ علاقة تكاملية، حيث يؤدي نجاح الاستراتيجيات الداخلية إلى تحقيق نتائج تسويقية أفضل للمؤسسة.

المطلب الأول: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي للعاملين

تنطلق أهمية العلاقة بين المؤسسة وموظفيها من الدور المحوري الذي يلعبه الموظفون في تحقيق الربحية واستدامة النجاح، حيث تزداد كفاءتهم بمرور الوقت ويتعلمون كيفية اختيار العملاء المناسبين والاحتفاظ بهم. لذا، فإن بناء الولاء الوظيفي وتعزيزه يعد ضرورة ملحة لضمان استمرارية العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وهو ما يؤكد عليه مفهوم التسويق الداخلي.

تؤثر عوامل الرضا الوظيفي، مثل الأجور، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء، والمزايا الوظيفية، بشكل مباشر على التزام الموظفين تجاه المؤسسة. فكلما كانت هذه العوامل إيجابية، زاد مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابيًا على سلوك الموظفين، ويؤدي إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الاستقرار داخل المؤسسة. وعندما يكون العملاء راضين، فإن ذلك يعزز روح العمل الإيجابية لدى الموظفين، مما يقلل من معدلات الاستقالات، ويحد من تكاليف التدريب، ويقلل نسبة الأخطاء التشغيلية.

بالإضافة إلى ذلك، عندما يشعر الموظف بأنه يتعامل مع عملاء سعداء ومرتاحين، فإن ذلك ينعكس على أدائه الوظيفي بشكل إيجابي، مما يجعله أكثر التزامًا وولاءً للمؤسسة. ومن هنا، فإن نجاح المؤسسة في الحفاظ على موظفيها الأكفاء، وتعزيز شعورهم بالانتماء والرضا، يساهم في تحسين أدائها العام، سواء داخليًا من حيث الكفاءة والإنتاجية، أو خارجيًا من حيث رضا العملاء وصورتها في السوق. لذا، فإن تطبيق خطط وبرامج التسويق الداخلي يساهم في تعزيز ثقة الموظفين بالمؤسسة، ورفع كفاءتهم، وتمكينهم من تمثيلها بشكل إيجابي أمام العملاء، مما يعزز النجاح المستدام للمؤسسة على المدى الطويل¹.

كما أن التواصل الفعال داخل المؤسسة يلعب دورًا أساسيًا في نجاح التسويق الداخلي، حيث يساهم في نقل الرؤية والأهداف المؤسسية بوضوح إلى جميع الموظفين، مما يساعدهم على فهم دورهم في تحقيق هذه الأهداف.

¹ نعم خالد عبد الأمير، حسين رحيمي كلور، تأثير إجراءات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد 02، تبسة، الجزائر، 2023، ص 48.

إن وجود قنوات اتصال مفتوحة وشفافة يعزز الشعور بالمشاركة والانتماء، ويقلل من التوتر والصراعات الداخلية التي قد تعيق الأداء الفعّال. كما أن الاستماع إلى اقتراحات الموظفين وأخذ آرائهم بعين الاعتبار يعزز من شعورهم بالتقدير، مما يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم في العمل.

علاوة على ذلك، فإن المؤسسات التي تستثمر في برامج التدريب والتطوير المستمر لموظفيها تحقق ميزة تنافسية واضحة، حيث يساعد التدريب على رفع مستوى الكفاءة والمهارات، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وبالتالي، فإن التكامل بين الرضا الوظيفي، والتواصل الفعّال، وبرامج التطوير المستمر يشكل الأساس لنجاح استراتيجيات التسويق الداخلي، ويضمن تحقيق التوازن بين رضا الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: التسويق الداخلي ودوره في تعزيز التميز التسويقي

يُعرّف التميز التسويقي على أنه القدرة الاستثنائية على تنفيذ الأنشطة الأساسية التي تستهدف الزبائن، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والاجتماعي للمؤسسة. ويقوم هذا المفهوم على ثلاث رؤى رئيسية¹:

1. التميز كهدف صعب التحقيق: يرى المديرون أن التميز التسويقي ليس مجرد إنجاز لمرة واحدة، بل هو عملية مستمرة تتطلب التكيف مع التغيرات الديناميكية في السوق. ولذلك، يجب إعادة تقييم استراتيجيات التسويق باستمرار لضمان البقاء في المقدمة، وهو ما يتماشى مع مفاهيم التميز في العمل.
2. التميز كوسيلة للنمو العضوي: يركز التميز التسويقي على تحقيق نمو مستدام في الإيرادات بدلاً من مجرد خفض التكاليف أو تعديل ميزانيات الإعلانات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين الكفاءة الإدارية، تطوير سلاسل التوريد، وتعزيز إدارة الجودة الشاملة. كما يمكن أن يشمل النمو الاستحواذ والاندماج، والتي تتطلب مهارات متقدمة في إدارة التغيير والتكامل المؤسسي.

3. التميز كاستراتيجية قائمة على الأولويات: يعتمد التميز التسويقي على ثلاث ركائز أساسية:

- أ. أولوية النظام البيئي للتسويق: والتي تتعلق بتكامل الأنشطة التسويقية ضمن بيئة العمل العامة.
- ب. أولوية المستخدم النهائي: التي تركز على تحسين تجربة الزبون ورضاه.
- ت. أولوية مرونة التسويق: لضمان قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات السوقية.

وحسب رأي الباحثة فإن التسويق الداخلي يلعب دوراً محورياً في تحقيق التميز التسويقي، حيث يُعد الموظفون القوة الدافعة وراء تقديم تجارب استثنائية للعملاء وتعزيز النمو المستدام. حيث يركز على تطوير المورد البشري داخل المؤسسة لخلق بيئة عمل تحفز الموظفين على تقديم أفضل أداء وتحسين تجربة العملاء. فالتسويق الداخلي يضمن تزويد الموظفين بالمهارات والموارد اللازمة، مما يعزز أولوية المستخدم النهائي من خلال تمكينهم من تلبية احتياجات

¹ سناء جاسم محمد الذجاوي، التسويق الداخلي ودوره في تعزيز التميز التسويقي -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة نور الكفيل للمنتوجات الحيوانية-، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 07، العدد 01، المركز الجامعي آفلو، الجزائر، 2023، ص 23.

العملاء بشكل أكثر فاعلية. كما يسهم في بناء بيئة تنظيمية متكاملة تدعم أولوية النظام البيئي التسويقي، من خلال تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة وضمان تدفق المعلومات بسلاسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تحفيز الموظفين وإشراكهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية يعزز أولوية مرونة التسويق، حيث يصبحون أكثر قدرة على التكيف مع تغيرات السوق والاستجابة بفعالية للمتغيرات. وبالتالي، فإن تحقيق التميز التسويقي لا يقتصر على استراتيجيات موجهة للسوق الخارجي، بل يبدأ من الداخل عبر بناء ثقافة تنظيمية قائمة على تمكين الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وتحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

المطلب الثالث: أثر ابعاد التسويق الداخلي على الأداء التسويقي

يُعد التسويق الداخلي مجالاً تم تسليط الضوء عليه بشكل أكبر من قبل خبراء التسويق مقارنة بخبراء الموارد البشرية، إلا أن العديد من الدراسات أكدت أن نجاحه يعتمد بشكل أساسي على إدارة الموارد البشرية. فهو يسهم في تحفيز الموظفين وزيادة وعيهم بأهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء التسويقي للمؤسسة. وتشير الأبحاث إلى وجود علاقة قوية بين التسويق الداخلي وتعزيز الأداء التسويقي، حيث يؤدي تطبيقه الفعال إلى تحسين مستوى رضا العاملين ورفع مستوى تفاعلهم مع العملاء، مما يعزز صورة المؤسسة في السوق. لكي يحقق التسويق الداخلي أثراً ملموساً على الأداء التسويقي، لا بد من بناء نظام اتصال داخلي فعال يوضح الرؤية الاستراتيجية والأهداف التسويقية للمؤسسة، مما يمكن العاملين من فهم دورهم في تحقيق الميزة التنافسية. كما أن الاستثمار في التدريب المستمر للعاملين يسهم في تطوير مهاراتهم التسويقية، مما يساعدهم على تقديم خدمات تتماشى مع توقعات العملاء وتعزز من ولائهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً عبر أنظمة مكافآت عادلة ومبنية على تقييم الأداء التسويقي يرفع من مستويات الحافز لديهم ويشجعهم على تقديم تجربة متميزة للعملاء¹.

علاوة على ذلك، فإن تطبيق أبعاد التسويق الداخلي يؤثر بشكل مباشر على الأداء التسويقي، حيث يسهم في تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والاستراتيجيات التسويقية، ويعزز ثقافة العمل الجماعي التي تركز على العميل. وعندما تتبنى المؤسسة ممارسات تسويقية داخلية قوية، فإن ذلك يساعدها على بناء صورة مؤسسية إيجابية، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز مركزها التنافسي في السوق، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نجاح تسويقي مستدام. إضافة إلى ذلك، فإن نجاح التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي يعتمد على قدرة المؤسسة على خلق بيئة عمل محفزة، تتسم بالشفافية والثقة بين الإدارة والعاملين. فالتسويق الداخلي لا يقتصر فقط على تعزيز المهارات والمعرفة، بل يشمل أيضاً توفير ثقافة تنظيمية داعمة تُشجع على الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء أساسي من استراتيجية المؤسسة، وأن جهودهم تُقدَّر ويُكافؤون عليها، فإن ذلك

¹ Marcela-Sefora Nemteanu, Dam-Cristian Dabija, **The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the covid-19 pandemic**; International journal of environmental research and public health, V (18), N(07) , 2021, P4

الفصل الثاني: التسويق الداخلي كألية لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الخدمية

ينعكس إيجابياً على التزامهم بتقديم تجربة متميزة للعملاء، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية قوية وتعزيز الأداء التسويقي العام للمؤسسة.

خلاصة الفصل

يُعدّ الأداء التسويقي مؤشراً حاسماً لقياس مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها التسويقية، حيث يعتمد على مجموعة من الأبعاد والمكونات التي تشمل الفعالية والكفاءة والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويتأثر الأداء التسويقي بعدة عوامل، منها جودة الاستراتيجيات التسويقية، تكامل الأنشطة الداخلية، وتفاعل المؤسسة مع بيئتها السوقية. ومن خلال تحليل مكونات الأداء التسويقي، يمكن تحديد معاييره الأساسية التي تشمل رضا العملاء، الحصة السوقية، والربحية، مما يساهم في تطوير أساليب تقييم الأداء وتحسين استراتيجيات المؤسسة.

في هذا السياق، يلعب التسويق الداخلي دوراً جوهرياً في تحسين الأداء التسويقي، حيث يساهم في بناء بيئة عمل تدعم الرضا الوظيفي للعاملين، مما يعزز من ولائهم التنظيمي ودافعيتهم لتقديم خدمات ذات جودة عالية. كما أن التسويق الداخلي يُعتبر آلية لتعزيز التميز التسويقي، إذ يُمكن المؤسسة من تحقيق تمايز في السوق من خلال تهيئة بيئة تنظيمية قائمة على دعم العاملين وتطويرهم. وتنعكس أبعاد التسويق الداخلي، مثل التدريب، التحفيز، والتمكين، على الأداء التسويقي من خلال تحسين كفاءة العمليات الداخلية وزيادة جودة التفاعل مع العملاء، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين النتائج التسويقية للمؤسسة الخدمية.

بالتالي، فإن العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي ليست مجرد علاقة تأثير مباشر، بل هي علاقة تكاملية تدعم استدامة الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في العنصر البشري وتحفيز الإبداع التنظيمي.

الفصل الثالث:

دراسة أثر التسويق الداخلي على الأداء

التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر

- فرع ولاية قلمة -

تمهيد

يُعدّ التسويق الداخلي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي باتت تحظى بأهمية متزايدة في المؤسسات الخدمية، خاصة تلك التي تتعامل بشكل مباشر ومستمر مع الزبائن، مثل مؤسسة اتصالات الجزائر. فهذه المؤسسة، باعتبارها فاعلاً رئيسياً في قطاع الاتصالات، تسعى إلى تحسين أدائها التسويقي من خلال التركيز على مواردها البشرية الداخلية باعتبارهم سفراء للعلامة ومصدرًا أساسياً لتحقيق رضا الزبائن.

وفي هذا الإطار، يهدف هذا الفصل إلى دراسة أثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة - باعتبارها وحدة محلية تمثل المؤسسة الأم وتواجه تحديات ميدانية تتطلب كفاءة تنظيمية وتسويقية عالية. وقد تم اختيار هذا الفرع نظرًا لخصوصيته الجغرافية والاجتماعية وكذا لأهميته الاستراتيجية في تغطية خدمات الاتصالات على مستوى الولاية.

وفي ضوء ما تم استعراضه في الفصلين الأول والثاني تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة -
- المبحث الأول: الدراسة المنهجية والتحليلية للدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة-

يُعدّ فرع مؤسسة اتصالات الجزائر بقالمة من بين الفروع الحيوية التي تسهر على تقديم خدمات الاتصالات للمواطنين والمؤسسات على مستوى الولاية. ومن أجل فهم أثر التسويق الداخلي على أدائه التسويقي، من الضروري التعرف على طبيعته التنظيمية وخدماته وأهدافه. في هذا المبحث، سيتم تقديم نظرة شاملة حول الفرع من حيث النشأة، الهيكل والأهداف.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة-

تُعدّ مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل العمومي الرئيسي في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية على المستوى الوطني. ويُمثل فرعها بولاية قالمة الامتداد المحلي لنشاط المؤسسة، حيث يضطلع بتقديم خدمات الاتصالات على مستوى الولاية.

أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

تُعدّ مؤسسة اتصالات الجزائر الفاعل الرئيسي والرائد في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية على مستوى السوق الجزائرية، حيث تواكب التحولات الرقمية والتكنولوجية من خلال تقديم خدمات متكاملة ومبتكرة تستجيب لمتطلبات الزبائن الأفراد والمؤسسات. وتمثل خدماتها الأساسية في الهاتف الثابت، الإنترنت، وخدمات القيمة المضافة، ما يجعلها إحدى الدعائم الاستراتيجية في تطوير البنية التحتية للاتصالات في البلاد.

أنشئت اتصالات الجزائر بموجب القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات، وأُسست رسمياً كشركة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر بـ 115 مليار دينار جزائري. وقد تم تسجيلها لدى المركز الوطني للسجل التجاري بتاريخ 11 ماي 2002 تحت رقم B001808302.

وقد ساهم التوجه الاستراتيجي نحو الابتكار وتحسين جودة الخدمة في تمكين المؤسسة من اكتساب مكانة ريادية، حيث تبنت سياسة تطوير شاملة تعتمد على التوسيع المستمر للبنية التحتية، خاصة عبر تكنولوجيا الألياف البصرية، والتكثيف من عروض الإنترنت ذات السرعة العالية.

وتعكس المؤشرات الرقمية التالية مدى انتشار وتأثير المؤسسة على المستوى الوطني:

- أكثر من 6.6 مليون مشترك في خدمة الإنترنت.
- أكثر من 2 مليون زبون موصولين بالألياف البصرية (FTTH).
- أكثر من 2.7 مليون مشترك في خدمات ADSL/VDSL.
- أكثر من 1.9 مليون زبون في خدمة الإنترنت عبر الجيل الرابع (4G Idoom).
- شبكة تجارية تضم أكثر من 500 وكالة عبر الوطن.

• تغطية واسعة لخدمة الاستقبال في الوكالات، حيث تم توسيع 91% من مواقع الاستقبال لتكون في خدمة الزبائن.

من خلال هذه المعطيات، يتضح أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر لا تمثل فقط مزودًا للخدمة، بل تلعب دورًا محوريًا في دفع عجلة التحول الرقمي في الجزائر، مما يجعلها نموذجًا مهمًا للدراسة في سياق تحليل أثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي¹.

ثانيا: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر

تُوفّر مؤسسة اتصالات الجزائر باقة شاملة من الخدمات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، موجهة لكل من الزبائن الأفراد والمؤسسات، في إطار سعيها الدائم لتعزيز التحول الرقمي وتلبية الطلب المتزايد على خدمات الاتصالات الحديثة. وتشمل هذه الخدمات²:

1. **خدمات الهاتف الثابت**: تتيح المؤسسة خدمات الاتصال الصوتي عبر شبكة الهاتف الثابت الوطنية، موجهة للاستعمال المنزلي والمهني على حد سواء.
 2. **الإنترنت عالي السرعة**: تقدم المؤسسة مجموعة من عروض الإنترنت عبر تقنيات مختلفة مثل ADSL ، VDSL ، إضافة إلى تقنية الألياف البصرية (FTTH) ، التي تضمن سرعة وجودة اتصال عالية، تواكب التطورات التكنولوجية العالمية.
 3. **الإنترنت اللاسلكي 4G LTE**: من خلال خدمة Idoom 4G ، تتيح اتصالات الجزائر إمكانية الربط اللاسلكي بالإنترنت بسرعات معتبرة، خاصة في المناطق التي لا تغطيها شبكات الألياف أو ADSL .
 4. **خدمات القيمة المضافة**: تشمل حلولاً متنوعة مثل الاستضافة، الحوسبة السحابية، مراكز الاتصال، وخدمات رقمية مخصصة للزبائن المهنيين.
 5. **خدمات موجهة للمؤسسات**: توفّر المؤسسة أيضاً حزمًا احترافية تشمل الربط الشبكي (VPN) ، تأمين البيانات، وخدمات الاتصال الموحدة، بما يتماشى مع احتياجات المؤسسات والإدارات.
- تعكس هذه التشكيلة المتنوعة من الخدمات التزام المؤسسة بتقديم حلول متكاملة وعصرية تضمن رضا الزبائن وتعزز من تنافسيتها في السوق الوطنية.

ثالثا: التعريف بفرع ولاية قالمة

يُعد فرع مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالمة وحدة عملية فعالة ضمن المنظومة الوطنية للاتصالات، تضطلع بمهام تقديم مختلف الخدمات الاتصالية على مستوى الولاية، لا سيما تسيير الشبكات الهاتفية وتوفير عروض الإنترنت

¹ الموقع الرسمي اتصالات الجزائر، على الموقع الإلكتروني <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> ، تم الاطلاع عليه يوم 2025/05/05.

² الموقع الرسمي اتصالات الجزائر، على الموقع الإلكتروني <https://www.algeriatelecom.dz/ar> ، تم الاطلاع عليه يوم 2025/05/05.

وخدمات الدعم الفني والتجاري للزبائن. وتعتبر هذه الوحدة تابعة إداريًا للمديرية الإقليمية لولاية عنابة، مما يعكس طبيعة التنظيم اللامركزي الذي تعتمد عليه المؤسسة لضمان فعالية الأداء على المستوى المحلي.

تضم الوحدة ما يقارب 263 موظفًا يعملون في مختلف المصالح التقنية والإدارية، ويقع مقرها الرئيسي وسط مدينة قالمة، تحديداً بشارع سريدي محمد الطاهر. ويتميز موقعها الجغرافي بحيوية كبيرة، إذ يحدها من الشمال قبضة الرئيسية للبريد، ومن الشرق قبضة الضرائب، ومن الجنوب مقر شركة سونلغاز، بينما تحدها من الغرب الحديقة العمومية سريدي محمد الطاهر، ما يجعلها في قلب الحركة الإدارية والاقتصادية للمدينة.

وتحتوي وحدة قالمة على خمس مصالح رئيسية، يتأس كل منها مسؤول يقدم تقاريره مباشرة إلى مدير الوحدة، الذي يشرف بدوره على التنسيق العام بين مختلف المصالح. وتشمل هذه المصالح:

✓ مصلحة الزبائن

✓ مصلحة المستخدمين

✓ مصلحة شبكة المشتركين

✓ مصلحة الوسائل

✓ مصلحة المالية أو التحصيل والمنازعات (مرتبطة بمكاتب حساسة)

كما تتفرع كل مصلحة إلى عدة مكاتب داخلية (بين 3 و 5 مكاتب)، تتكامل فيما بينها وتُنسّق مع مكاتب وظيفية أخرى مثل مكتب التحصيل، المفتشية، مكتب المنازعات، الأمن... وغيرها، ما يُعزّز من كفاءة التنظيم الداخلي ويضمن تقديم خدمة فعالة للمواطن¹.

المطلب الثاني: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة-

يُجسّد فرع اتصالات الجزائر بولاية قالمة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الأم، وذلك من خلال العمل على تحقيق جملة من الأهداف التي تصب في خدمة الزبائن، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز التنافسية في السوق المحلية. وتتمثل أبرز أهداف الفرع فيما يلي²:

1. تحسين جودة الخدمات الاتصالية: يسعى الفرع إلى ضمان توفير خدمات اتصالات ثابتة وموثوقة، بما في ذلك الهاتف الثابت وخدمات الإنترنت، مع التركيز على تحسين سرعة التدفق والاستجابة التقنية لطلبات الزبائن.

¹ زينب حفر الساس، مريم عزوزي، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2020/2019، ص 46.

² اتصالات الجزائر قالمة، على صفحة الفيسبوك <https://www.facebook.com/p/Algérie-Télécom-Guelma> - اتصالات الجزائر - قالمة. تم الاطلاع عليه يوم 2025/05/05، [100087226951459](https://doi.org/10.0087226951459).

2. توسيع نطاق التغطية الشبكية: من خلال تنفيذ مشاريع التوسعة وتحديث الشبكات، لا سيما عبر نشر تقنية الألياف البصرية (FTTH) وخدمة الإنترنت اللاسلكي 4G، بهدف تغطية أكبر عدد ممكن من المناطق الحضرية والريفية في ولاية قالمة.

3. الارتقاء بعلاقة المؤسسة مع الزبائن: عبر توفير بيئة تواصل فعّالة من خلال الوكالات التجارية ومراكز النداء، والعمل على تحسين تجربة الزبون من خلال خدمات ما بعد البيع، وحلّ الانشغالات بفعالية وسرعة.

4. تحقيق الفعالية التشغيلية الداخلية: من خلال التنسيق المحكم بين مختلف المصالح والمكاتب، والعمل على تحسين الأداء الإداري والتقني بما ينعكس إيجاباً على المردودية العامة للوحدة.

5. دعم التحول الرقمي على المستوى المحلي: عبر المشاركة في المشاريع الوطنية المتعلقة بالرقمنة وتعميم استخدام الإنترنت والخدمات الإلكترونية، ما يساهم في تطوير الاقتصاد الرقمي بالولاية.

6. تطوير الكفاءات البشرية: من خلال برامج التكوين المستمر والتأهيل المهني للموظفين، بهدف تعزيز مهاراتهم ومواكبة التحولات التكنولوجية في قطاع الاتصالات.

بناءً على هذه الأهداف، يسعى فرع قالمة إلى ترسيخ مكانته كمزود خدمات اتصالية موثوق وفعال، يواكب التغيرات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والاتصالات على المستويين المحلي والوطني.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة-

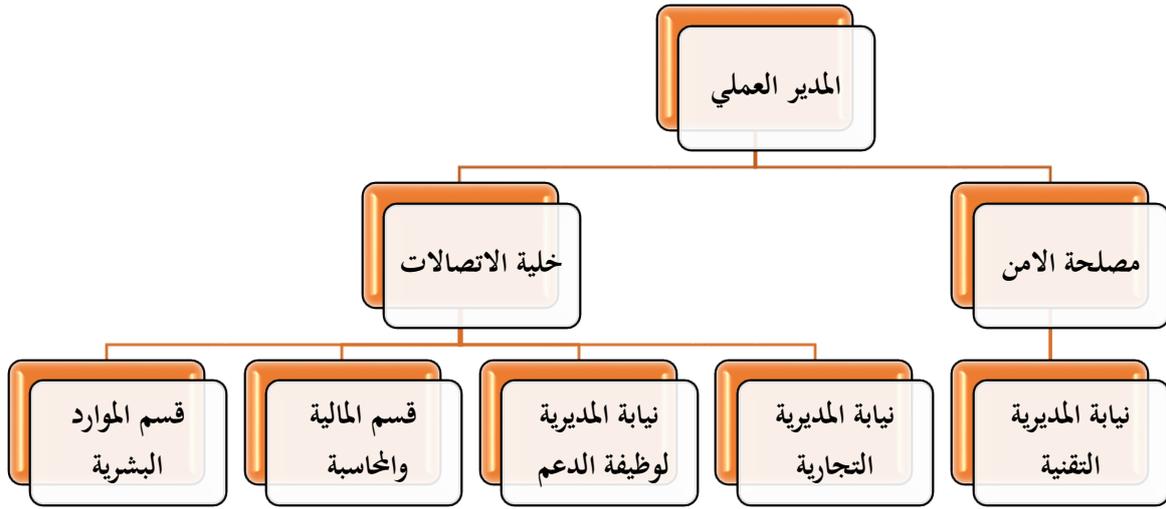
يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصال الجزائر من 8 مديريات إقليمية، و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. إذ إن اتصالات الجزائر تدخل ضمن التطور الاجتماعي والاقتصادي الوطني عبر تقديم خدمات الاتصالات، وتضع الوسائل الهامة لربط الأماكن المنعزلة والمؤسسات المدرسية.

من بين المديرية الجهوية الوحدة العملية لاتصالات الجزائر قالمة - مجال الدراسة- حيث يتكون الهيكل التنظيمي لمجال الدراسة كالآتي:

1. المدير رئيس الوحدة العملية يحتل أعلى قمة الهيكل التنظيمي الهرمي الخاص بمجال الدراسة.
2. المديرية الفرعية التقنية وهي مصلحة مستقلة من الهيكل التنظيمي من ناحية الوظائف، وتختص بالعمليات التقنية العامة للمؤسسة.
3. المديرية الفرعية التجارية وهي القسم المختص بالأمور التجارية بالمؤسسة وفروعها عبر إقليم الولاية.
4. مصلحة الموارد البشرية وتتكون من مكتب الأجور ومكتب تسيير المستخدمين، ومصلحة الشؤون الاجتماعية.
5. الدائرة المالية وتنقسم إلى مكتب الخدمات الجديدة، مكتب الحسابات الكبرى ومكتب النوعية التجارية.

6. المديرية الفرعية لوظائف الدعم تنقسم الى مكتب هندسة الخطوط، مكتب مراقبة الإنتاج، مكتب الدراسات والتوثيق، مكتب الممتلكات، مسير المخازن، مكتب المباني ومكتب النقل، مركز صيانة المباني، أما عدد الموظفين الذين يعملون بهذه المؤسسة، موزعين على مختلف المصالح والوحدات والأقسام المختلفة.

الشكل رقم (3_2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر قالمة



المصدر: بناءً على وثائق المؤسسة

المبحث الأول: الدراسة المنهجية والتحليلية للدراسة

تُعد الدراسة المنهجية والتحليلية جزءًا جوهريًا في أي بحث علمي، كونها تتيح فهماً دقيقاً لطبيعة المشكلة البحثية وأبعادها. وفي هذا المبحث، سيتم عرض المنهجية التي تم اعتمادها لإجراء الدراسة الميدانية، من خلال تحديد أدوات البحث، واختيار العينة، وتوضيح الإجراءات المتبعة في جمع البيانات. كما سيتم التطرق إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة، بهدف الوصول إلى استنتاجات موضوعية تُبرز العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة.

المطلب الأول: المنهجية والإجراءات المتبعة للدراسة

تُعتبر المنهجية العلمية الأداة الأساسية لضمان دقة وموضوعية النتائج في أي دراسة بحثية. ويهدف هذا المطلب إلى توضيح المنهج المتبع في الدراسة، وتحديد مجتمع البحث وعينته، إضافة إلى عرض أدوات جمع البيانات والإجراءات التي تم اعتمادها لتحليلها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

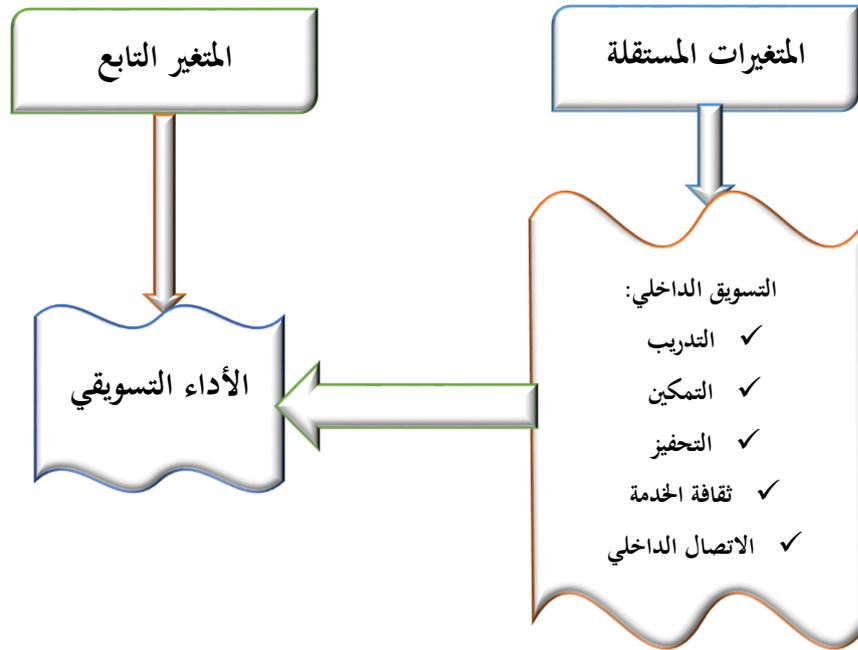
يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة، الذين يُمثلون الفاعلين الأساسيين في تطبيق ممارسات التسويق الداخلي داخل المؤسسة. وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من 80 موظفًا من مختلف المصالح والمستويات الوظيفية داخل الوحدة، وذلك بهدف الحصول على بيانات تمثّل بشكل واقعي وجهات النظر المختلفة حول موضوع الدراسة.

وقد تم الاعتماد على هذا الحجم من العينة بالنظر إلى خصوصية مجتمع البحث من حيث العدد وإمكانية الوصول، بالإضافة إلى ملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والأداء التسويقي على مستوى المؤسسة.

ثانياً: نموذج الدراسة

يرتكز نموذج هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين متغير مستقل يتمثل في التسويق الداخلي، الذي يُقاس من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: التدريب، التمكين، التحفيز، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي، وبين متغير تابع يتمثل في الأداء التسويقي للمؤسسة. إذ يهدف هذا النموذج إلى فهم مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة، من خلال تعزيز رضا الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

الشكل رقم (3-3): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة

ثالثا: الاداة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها واختبار فرضياتها، تم اعتماد منهجية كمية باستخدام استبيان موجه إلى عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة. وقد جُمعت البيانات وفق خطوات منظمة، ثم جرى تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة المتغيرات والبيانات. وفيما يلي عرض لأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة.

أولا: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث، والتي بلغ عددها 80 موظفًا من مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة. وقد تم إعداد الاستبيان وفقًا لأهداف الدراسة ومحاوره النظرية، واحتوى على قسمين رئيسيين:

1. الجزء الأول - البيانات الشخصية: تضمن أربعة متغيرات ديموغرافية وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة بالمؤسسة.
2. الجزء الثاني - محاور الدراسة الأساسية: تضمن 45 عبارة موزعة على محورين رئيسيين:
 - المحور الأول: التسويق الداخلي (30 عبارة)، ويشمل خمسة أبعاد:
 - ✓ التدريب (6 عبارات)
 - ✓ التمكين (6 عبارات)

✓ التحفيز (6 عبارات)

✓ ثقافة الخدمة (6 عبارات)

✓ الاتصال الداخلي (6 عبارات)

○ **المحور الثاني: الأداء التسويقي (15 عبارة)**، تقيس مدى فاعلية الممارسات التسويقية في المؤسسة من منظور الموظفين.

تمت صياغة العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من: موافق بشدة إلى غير موافق بشدة)، بما يسمح بقياس اتجاهات المحوئين بدقة حول موضوع الدراسة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة للدراسة

لتحليل البيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وذلك وفقاً للأساليب التالية:

1. **التحليل الوصفي**: من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفهم الاتجاه العام للاستجابات.
2. **اختبار صدق وثبات الأداة**: تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان. وتم التأكد من **صدق المحاور** من خلال اعتمادها على دراسات سابقة متقاربة في طبيعة الموضوع.
3. **اختبار التوزيع الطبيعي** تم فحص طبيعة توزيع البيانات باستخدام نظرية النهايات المركزية
4. **تحليل معامل الارتباط: (Pearson Correlation)** لقياس قوة العلاقة بين التسويق الداخلي ومؤشرات الأداء التسويقي.
5. **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression)**: لقياس أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على الأداء التسويقي.
6. **اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-test)** عند دراسة الفروق في استجابات الموظفين بحسب الجنس أو الفئات العمرية.
7. **التحليل التبايني (ANOVA)**: لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المتغيرات التابعة بناءً على الخصائص الديموغرافية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبيان، وذلك بغرض الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي ومستوى الأداء التسويقي. وقد تم استخدام أدوات إحصائية متنوعة لتفسير النتائج بدقة وموضوعية.

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

تم في هذا الجزء التحقق من جودة أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات، وذلك لضمان دقة النتائج وموثوقية الاستنتاجات. وفيما يلي عرض لمؤشري الصدق والثبات للأداة المعتمدة

1. صدق الأداة

لضمان صلاحية أداة الدراسة في قياس المتغيرات المستهدفة، تم التأكد من صدقها بجوانبه المختلفة، سواء من حيث مدى وضوحها وملاءمتها لموضوع البحث، أو من خلال التحليل الإحصائي للعلاقات الداخلية بين عباراتها. وفيما يلي تفصيل لذلك:

أ. **الصدق الظاهري:** حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة والمتخصصين في ميادين التسويق والإحصاء لتحكيمه من حيث وضوح العبارات، ودقتها، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومحاورها. وقد تم تعديل بعض الصياغات استناداً إلى ملاحظاتهم، مما ساهم في تعزيز وضوح الأداة وشموليتها.

ب. **الصدق الداخلي:** تم قياسه من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمتوسط العام للمحور الذي تنتمي إليه. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-3): الصدق الداخلي لمحاور الدراسة

المحور الثاني: الأداء التسويقي		المحور الأول: التسويق الداخلي			
الارتباط	العبارات	الارتباط	العبارات	الارتباط	العبارات
0,729**	01	0,682**	01	0,703**	01
0,614**	02	0,739**	02	0,548**	02
0,768**	03	0,632**	03	0,703**	03
0,807**	04	0,748**	04	0,774**	04
0,701**	05	0,754**	05	0,736**	05
0,694**	06	0,552**	06	0,655**	06
0,666**	07	0,512**	07	0,621**	07
0,590**	08	0,660**	08	0,562**	08
0,774**	09	0,757**	09	0,735**	09

0,715**	10	0,524**	10	0,726**	10
0,705**	11	0,689**	11	0,730**	11
0,746**	12	0,757**	12	0,759**	12
0,711**	13	0,797**	13	0,648**	13
0,629**	14	0,630**	14	0,591**	14
0,590**	15	0,784**	15	0,594**	15

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يُبيّن الجدول رقم (3-3) نتائج اختبار الصدق الداخلي لمحاور الدراسة، والذي تم احتسابه من خلال معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمتوسط الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود ارتباطات قوية وموجبة بين العبارات ومحاورها.

فيما يخص محور التسويق الداخلي، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.548) و(0.774)، ما يدل على أن العبارات تمثل بدرجة عالية مضمون المحور وتقيس أبعاده بدقة. كما تظهر هذه النتائج تجانس العبارات وتربطها الداخلي، مما يعزز من صدق المقياس المستخدم.

أما بالنسبة ل محور الأداء التسويقي، فقد جاءت معاملات الارتباط ضمن مدى يتراوح بين (0.512) و(0.807)، وهو ما يعكس أيضاً انسجاماً قوياً بين العبارات والمفهوم العام للأداء التسويقي. ويُفسر هذا التجانس بقدرة العبارات على قياس المتغير بشكل فعال، ويعكس صدقاً داخلياً مقبولاً بدرجة عالية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أداة القياس المعتمدة في الدراسة تمتلك صدقاً داخلياً جيداً، مما يعزز من موثوقية نتائج التحليل الإحصائي اللاحق.

2. ثبات الأداة

للتأكد من مدى اتساق أداة الدراسة واستقرار نتائجها، تم حساب معامل الثبات باستخدام أسلوب ألفا كرونباخ، والذي يعد من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس الثبات الداخلي. ويُعدّ ارتفاع قيمة هذا المعامل مؤشراً على موثوقية الأداة في قياس الأبعاد المستهدفة.

الجدول رقم (3-4): معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبيان

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
وسائل التواصل الاجتماعي	-	30	0,959
	التدريب	06	0,866
	التمكين	06	0,841

0,818	06	التحفيز	
0,835	06	ثقافة الخدمة	
0,858	06	الاتصال الداخلي	
0,923	15	-	تسويق الخدمات
0,973	45	-	الاستمارة ككل

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول رقم (3-4) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعًا لقياس الاتساق الداخلي للأداة. وقد أظهرت النتائج مستويات عالية من الثبات لجميع المحاور والأبعاد.

بالنسبة ل محور التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة، تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين 0.818 و0.866، وهي قيم مرتفعة تدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس كل بُعد على حدة. وقد سجل بُعد التدريب أعلى قيمة (0.866)، يليه الاتصال الداخلي (0.858)، مما يعكس استقرار الأداة في قياس هذه المتغيرات. أما محور الأداء التسويقي، فقد بلغ معامل الثبات له 0.923، وهو ما يُظهر مستوى عاليًا من الاتساق الداخلي بين عباراته. في حين حققت الاستمارة ككل قيمة ثبات بلغت 0.973، وبعد التأكد من عدم وجود عبارات متكررة بصياغة مختلفة، فإننا نقول أنها نسبة ممتازة تدل على قوة الأداة وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة. بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يؤهلها للاستخدام في إجراء التحليلات الإحصائية بثقة ويدعم صلاحية النتائج المستخلصة منها.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

قبل الشروع في استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية، تم اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة للتأكد من مدى ملاءمتها لاستخدام الاختبارات البارامترية. وقد تم الاعتماد على نظرية النهاية المركزية **Central Limit Theorem (CLT)** والتي تنص على أنه إذا كان لدينا مجتمعًا وسطه الحسابي μ وتباينه σ^2 وسحبنا عينات عشوائية حجم كل منها n وكانت n كبيرة كفاية ($n \geq 30$) فإن الوسط الحسابي لهذه العينات \bar{x} يتبع تقريبا التوزيع بمتوسط $E(\bar{x})$ وتباين $V(\bar{x})$ وهو ما تشير إليه نظرية النهاية المركزية أي ان \bar{x} يتبع التوزيع الطبيعي بمتوسط قدره $E(\bar{x})$ وتباين قدره $V(\bar{x})$ أو σ^2 ، وبذلك يكون:

$$Z = \frac{(\bar{x} - \mu)}{(\sigma/\sqrt{n})} \text{ تؤول إلى التوزيع الطبيعي المعياري عندما يكون } n \text{ كبيرا } (n \geq 30) \text{ ونكتب:}$$

$$Z \approx N(0, 1)$$

¹بوعروري فاطمة، " محاضرات في مقياس الإحصاء 3"، مطبوعة بيداغوجية، قسم: العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2023/2022، ص ص 27-28.

وبما ان حجم العينة المسحوبة أكبر 30 ($n > 30$) أي $n = 80$ وعليه فان متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ثالثا: التكرارات والنسب المئوية للعوامل الشخصية

تم في هذه المرحلة تحليل البيانات الوصفية المتعلقة بالعوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل متغير مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة. يهدف هذا التحليل إلى تقديم صورة واضحة عن الخصائص الديموغرافية للموظفين المشاركين في البحث، مما يساهم في فهم تركيبة العينة وتأثيرها المحتمل على نتائج الدراسة.

الجدول رقم (3-5): التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	التقسيم	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	46	57,5
	انثى	34	42,5
المجموع		80	100%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	5	6,3
	من 25 الى أقل من 35 سنة	28	35,0
	من 35 الى أقل من 45 سنة	27	33,8
	من 45 سنة فما فوق	20	25,0
المجموع		80	100%
المستوى التعليمي	متوسط	2	2,5
	ثانوي	12	15,0
	جامعي (ليسانس/ماستر)	43	53,8
	دراسات عليا (ماجستير /دكتوراه)	23	28,7
المجموع		80	100%
سنوات الخبرة في المؤسسة	أقل من 3 سنوات	16	20,0
	من 3 إلى 5 سنوات	26	32,5
	من 6 الى 10 سنوات	33	41,3
	10 سنوات فأكثر	5	6,3
المجموع		80	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يمثل الجدول رقم (3-5) تحليل نتائج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، إذ تشير نتائج التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة التي بلغت (80) موظفًا من مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع قالمة، إلى وجود تمثيل متوازن نسبيًا بين الجنسين، حيث بلغت نسبة الذكور (57.5%) مقابل (42.5%) للإناث. وهذا التوزيع يعكس بيئة عمل تحتوي على مشاركة فعالة من كلا الجنسين، بما يعزز من تنوع الرؤى في أداء المهام التنظيمية والتسويقية داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق بالتوزيع العمري، فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة تندرج ضمن الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة (35.0%)، تليها الفئة من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة (33.8%)، بينما تمثل الفئة من 45 سنة فما فوق نسبة (25.0%). أما الفئة الأصغر (أقل من 25 سنة) فقد شكلت نسبة (6.3%) فقط. تعكس هذه النتائج طابعًا شبابيًا نسبيًا يغلب على الكادر البشري، مما قد يشير إلى حيوية في العمل واستعداد أكبر للتكيف مع التغيرات الحديثة في البيئة التسويقية والتكنولوجية.

أما من حيث المستوى التعليمي، فقد أظهرت البيانات أن غالبية الموظفين يحملون شهادات جامعية (ليسانس/ماجستير) بنسبة (53.8%)، يليهم حملة الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) بنسبة (28.7%). في المقابل، لم تتجاوز نسبة الحاصلين على مستوى تعليمي ثانوي (15.0%) أو متوسط (2.5%)، مما يدل على ارتفاع المستوى الأكاديمي للعاملين داخل المؤسسة، الأمر الذي يُعد عاملاً داعماً لجودة الأداء المؤسسي وقدرته على الاستجابة لمتطلبات الزبائن والسوق.

وفيما يخص سنوات الخبرة في المؤسسة، أظهرت النتائج أن الشريحة الأكبر من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة (41.3%)، تليها فئة الموظفين الذين يمتلكون خبرة بين 3 إلى 5 سنوات بنسبة (32.5%). وتشير هذه النسب إلى وجود قاعدة بشرية ذات خبرة متوسطة تؤهلها لفهم طبيعة العمل داخل المؤسسة والتعامل مع تحدياته بكفاءة. في المقابل، بلغت نسبة الموظفين حديثي التوظيف (أقل من 3 سنوات) (20.0%)، بينما شكلت فئة الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) أقل نسبة وهي (6.3%)، مما قد يشير إلى معدلات دوران وظيفي أو تجديد في الطاقم البشري.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج تركيبة بشرية تتسم بالتوازن من حيث النوع الاجتماعي، والشبابية من حيث الفئة العمرية، والارتفاع في التحصيل العلمي، إضافة إلى وجود خبرات مهنية متنوعة، وهو ما يعزز من مصداقية مخرجات الدراسة ومن إمكانية تعميم نتائجها ضمن سياق المؤسسة محل البحث.

رابعاً: الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تم استخدام الإحصائيات الوصفية لتحليل متغيرات الدراسة الأساسية، من خلال حساب المقاييس المركزية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك لفهم طبيعة توزيع البيانات ومستوى تركيزها وتشتتها. تساعد هذه الإحصائيات في تقديم رؤية شاملة حول أداء المتغيرات المختلفة ومدى تباين استجابات عينة الدراسة.

1. الاحصائيات الوصفية لمحور التسويق الداخلي

تم تحليل بيانات محور التسويق الداخلي باستخدام الإحصائيات الوصفية، حيث تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاده (التدريب، التمكين، التحفيز، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي). يعكس هذا التحليل مدى توافر وتطبيق ممارسات التسويق الداخلي داخل المؤسسة، ويوضح مستويات رضا الموظفين وتفاعلهم مع السياسات والبرامج المعتمدة في هذا المجال.

الجدول رقم (3-6): الاحصائيات الوصفية لمحور التسويق الداخلي

الرتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	المحور
01	موافق	0,658	4,15	أشارك بانتظام في البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة	بعد التدريب
02	موافق	0,681	4,06	تساعدني الدورات التدريبية في تحسين جودة أدائي والخدمة التي أقدمها	
05	موافق	0,843	3,85	تمنحي المؤسسة فرصًا لتطوير مهاراتي بما يتناسب مع احتياجات العمل	
04	موافق	0,886	3,89	أحرص على الاستفادة من البرامج التدريبية لتعزيز كفاءتي المهنية	
06	موافق	0,733	3,76	أرى أن التدريب المستمر يسهم في رفع مستوى أدائي وزيادة إنتاجيتي	
03	موافق	0,799	3,91	أستفيد من كل فرصة تدريبية لتوسيع مداركي ومهاراتي العملية	
02	موافق	0,596	3,937	المتوسط الكلي لبعده التدريب	
01	موافق	0,684	4,01	تمنحي المؤسسة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	بعد التمكين
02	موافق	0,769	3,94	توفر لي المؤسسة بيئة عمل تشجع على الابتكار وتحمل المسؤولية	
03	موافق	0,928	3,89	يتم تشجيعي على التعبير عن آرائتي واقتراحاتي لتحسين الأداء	
04	موافق	0,873	3,85	أمتلك الحرية الكافية لاتخاذ قرارات تساهم في تحسين جودة العمل	
05	موافق	0,873	3,85	أشعر بأن رأيي يحظى بالاهتمام والتقدير من قبل الإدارة	
06	موافق	0,915	3,65	أجد في المؤسسة مساحة مناسبة للمبادرة وتحمل المسؤولية	
04	موافق	0,630	3,864	المتوسط الكلي لبعده التمكين	
04	موافق	0,896	3,86	يساهم نظام الحوافز المادية والمعنوية المعتمد في المؤسسة في تعزيز أدائي الوظيفي	بعد التحفيز
06	موافق	0,987	3,39	تشجعني المؤسسة من خلال مكافآت وتقدير دوري عند تميزي في العمل	
02	موافق	0,671	3,93	أشعر بعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت داخل المؤسسة	
05	موافق	0,779	3,78	أرى أن الحوافز المقدمة تساهم في رفع مستوى دافئتي للعمل	

01	موافق	0,663	4,06	أحقر على بذل جهد أكبر عندما أكافأ على إنجازاتي	
03	موافق	0,823	3,86	أشعر بأن جهودي محل تقدير من خلال نظام الحوافز المعتم	
05	موافق	0,587	3,812	المتوسط الكلي لبعء التحفيز	
05	موافق	0,864	3,75	ألاحظ أن المؤسسة تسهم في ترسيخ ثقافة تقديم خدمة متميزة في بيئة عملي	بعء ثقافة الخدمة
06	موافق	0,924	3,74	أتلقي توجيهات مستمرة تؤكد على أهمية رضا العملاء في العمل اليومي	
02	موافق	0,668	4,10	ألتزم بقيم المؤسسة التي تدعو إلى تقديم خدمة عالية الجودة	
01	موافق	0,631	4,14	أحرص على تقديم خدمة تعكس صورة إيجابية عن المؤسسة	
03	موافق	0,792	4,08	أشجع على تبني سلوكيات احترافية تعزز من جودة الخدمة المقدمة	
04	موافق	0,771	3,99	أؤمن بأن تميّز الخدمة هو جزء أساسي من نجاح المؤسسة	
01	موافق	0,578	3,964	المتوسط الكلي لبعء ثقافة الخدمة	
01	موافق	0,605	4,04	أستفيد من قنوات التواصل الفعالة التي توفرها المؤسسة بين الإدارة والموظفين	بعء الاتصال الداخلي
05	موافق	0,933	3,88	أتلقي تغذية راجعة منتظمة من الإدارة حول أدائي في العمل	
03	موافق	0,792	3,93	أشعر بأن التواصل مع الإدارة مفتوح وسلس عند الحاجة	
04	موافق	0,860	3,91	أجد أن المعلومات المتعلقة بالعمل تُنقل لي بوضوح وفي الوقت المناسب	
06	موافق	0,707	3,86	أستطيع التعبير عن آرائي وملاحظاتٍ للإدارة دون تردد	
02	موافق	0,811	3,98	أرى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعزز من روح العمل الجماعي	
03	موافق	0,605	3,931	المتوسط الكلي لبعء الاتصال الداخلي	
-	موافق	0,541	3,902	المتوسط الكلي لمحور التسويق الداخلي	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يوضح الجدول رقم (3-6) الإحصائيات الوصفية لمحور التسويق الداخلي، اذ يُظهر تحليل الإحصائيات الوصفية لمحور التسويق الداخلي أن بعد التدريب قد سجل متوسطاً كلياً بلغ (3.937) بانحراف معياري (0.596)، وهو ما يعكس وجود درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة تجاه فاعلية البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة. وقد جاءت عبارة "أشارك بانتظام في البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.15)، ما يدل على إقبال الموظفين على المشاركة في هذه الدورات بشكل منتظم. تلتها عبارة "تساعدني الدورات التدريبية في تحسين جودة أدائي والخدمة التي أقدمها" بمتوسط (4.06)، مما يشير إلى إدراك العاملين لأثر التدريب المباشر على الأداء. أما العبارة ذات الترتيب الأدنى فكانت "أرى أن التدريب المستمر يسهم في رفع مستوى أدائي

وزيادة إنتاجية " بمتوسط (3.76)، وهي رغم ذلك لا تزال ضمن خانة "موافق"، مما يعزز الطابع الإيجابي العام لهذا البعد.

أما بعد التمكين فقد سجل متوسطاً كلياً قدره (3.864) وانحرافاً معيارياً (0.630)، وهو مؤشر على وجود مستوى مقبول من التمكين داخل المؤسسة. وقد احتلت عبارة "تمنحي المؤسسة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملية" المرتبة الأولى بمتوسط (4.01)، ما يعكس ثقة الإدارة في قدرات الموظفين، بينما حلت عبارة "أجد في المؤسسة مساحة مناسبة للمبادرة وتحمل المسؤولية" في الترتيب الأخير بمتوسط (3.65)، وهي قيمة مقبولة لكنها تشير إلى إمكانية تعزيز بيئة العمل بما يشجع على المبادرة.

فيما يخص بعد التحفيز، فقد بلغ المتوسط الكلي (3.812) والانحراف المعياري (0.587)، مما يدل على درجة رضا إيجابية نحو نظام الحوافز. وقد تصدرت العبارة "أحفظ على بذل جهد أكبر عندما أكافأ على إنجازاتي" القائمة بمتوسط (4.06)، وهو ما يؤكد العلاقة القوية بين التحفيز والأداء. في المقابل، جاءت عبارة "تشجعني المؤسسة من خلال مكافآت وتقدير دوري عند تميزي في العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.39)، ما قد يشير إلى حاجة لتكثيف جهود المؤسسة في التقدير الدوري والاعتراف بالإنجازات.

أما بعد ثقافة الخدمة، فقد سجل أعلى متوسط بين الأبعاد (3.964) بانحراف معياري (0.578)، ما يدل على ترسيخ قوي لثقافة تقديم خدمة عالية الجودة داخل المؤسسة. وقد حصلت عبارة "أحرص على تقديم خدمة تعكس صورة إيجابية عن المؤسسة" على أعلى متوسط (4.14)، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الوعي والسلوك المهني الإيجابي، بينما جاءت عبارة "أتلقي توجيهات مستمرة تؤكد على أهمية رضا العملاء في العمل اليومي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74)، وهو ما يُظهر أهمية تعزيز التوجيه المستمر لضمان جودة الخدمة.

أما بعد الاتصال الداخلي، فقد جاء بمتوسط كلي (3.931) وانحراف معياري (0.605)، مما يعكس وجود قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين. وقد تصدرت العبارة "أستفيد من قنوات التواصل الفعالة التي توفرها المؤسسة بين الإدارة والموظفين" بمتوسط (4.04)، تليها "أرى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعزز من روح العمل الجماعي" بمتوسط (3.98)، في حين جاءت العبارة "أستطيع التعبير عن آرائتي وملاحظاتي للإدارة دون تردد" في المرتبة الأخيرة (3.86)، وهي لا تزال ضمن درجة الموافقة، إلا أنها تشير إلى وجود بعض التحفظ في التعبير عن الرأي، وهو ما قد يتطلب تحسين المناخ الاتصالي الداخلي.

بناء على ما سبق، يظهر أن المتوسط الكلي لمحور التسويق الداخلي بلغ (3.902) بانحراف معياري (0.541)، ما يعكس تقييمًا إيجابيًا عامًا من قبل عينة الدراسة تجاه جميع الأبعاد المتعلقة بالتسويق الداخلي، مع تفاوت بسيط في درجات الموافقة بين الأبعاد المختلفة، إذ برزت ثقافة الخدمة كأعلى الأبعاد تقييمًا، تليها أبعاد الاتصال الداخلي، التدريب، التمكين، ثم التحفيز.

2. الاحصائيات الوصفية لمحور الأداء التسويقي

تم عرض وتحليل بيانات محور الأداء التسويقي باستخدام الإحصائيات الوصفية، حيث تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للعناصر المختلفة التي تعكس جودة الأداء التسويقي للمؤسسة. اذ يهدف هذا التحليل إلى تقييم مدى فعالية الأنشطة التسويقية بالمؤسسة.

الجدول رقم (3-7): الاحصائيات الوصفية لمحور الأداء التسويقي

الرتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	المحور
01	موافق	0,658	4,15	ألاحظ أن المؤسسة تلبى احتياجات العملاء بشكل فعال	الأداء التسويقي
02	موافق	0,681	4,06	أرى أن جودة الخدمة تسهم في تعزيز سمعة المؤسسة في السوق	
10	موافق	0,843	3,85	أجد أن المؤسسة تستجيب بسرعة لشكاوى العملاء	
07	موافق	0,886	3,89	أرى أن المؤسسة تواكب التغيرات في السوق من خلال تطوير خدماتها باستمرار	
13	موافق	0,733	3,76	ألاحظ أن المؤسسة تحافظ على قاعدة عملاء وفيه بفضل جودة خدماتها	
06	موافق	0,799	3,91	ألاحظ أن الأنشطة التسويقية التي أقوم بها تسهم في زيادة مبيعات المؤسسة	
03	موافق	0,684	4,01	أرى أن الحملات الترويجية تؤثر بشكل واضح على نمو إيرادات المؤسسة	
04	موافق	0,769	3,94	أعتقد أن الجهود التسويقية تساهم في تحسين ربحية المؤسسة على المدى الطويل	
09	موافق	0,928	3,89	ألاحظ وجود علاقة مباشرة بين جودة الخدمة المقدمة ومعدل تكرار الشراء من قبل العملاء	
11	موافق	0,873	3,85	أؤمن بأن تحسين بيئة العمل يعزز من أدائي في تقديم الخدمات للعملاء	
12	موافق	0,873	3,85	أعتقد أن الاستثمار في التسويق الداخلي يمنح المؤسسة ميزة تنافسية	
14	موافق	0,915	3,65	أرى أن كفاءة العمليات التسويقية تسهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	
08	موافق	0,896	3,86	ألاحظ أن رضا الموظفين ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء	
15	موافق	0,987	3,39	أجد أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في تنسيق الجهود التسويقية داخل المؤسسة	
05	موافق	0,671	3,93	أرى أن تمكيني كموظف يساعد في تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم	
-	موافق	0,568	3,865	المتوسط الكلي لمحور الأداء التسويقي	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يوضح الجدول رقم (3-7) الإحصائيات الوصفية لمحور الأداء التسويقي، أظهر تحليل الإحصائيات الوصفية لمحور الأداء التسويقي أن أفراد عينة الدراسة عبّروا عن مستوى إيجابي من الموافقة على العبارات المرتبطة بهذا المحور،

إذ بلغ المتوسط الكلي (3.865) بانحراف معياري قدره (0.568)، ما يعكس اتفاقاً عاماً على أن المؤسسة تمارس أداءً تسويقياً فعالاً. وقد تصدرت عبارة "ألاحظ أن المؤسسة تلي احتياجات العملاء بشكل فعال" قائمة الترتيب بمتوسط (4.15)، ما يدل على نجاح المؤسسة في تكييف خدماتها مع احتياجات السوق والعملاء، تليها عبارة "أرى أن جودة الخدمة تسهم في تعزيز سمعة المؤسسة في السوق" بمتوسط (4.06)، مما يؤكد وجود وعي بأن جودة الخدمات المقدمة تؤثر بشكل مباشر على الصورة الذهنية للمؤسسة.

العبارة "أرى أن الحملات الترويجية تؤثر بشكل واضح على نمو إيرادات المؤسسة" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.01)، ما يبرز دور الترويج في دعم الأداء المالي للمؤسسة، تلتها عبارة "أعتقد أن الجهود التسويقية تساهم في تحسين ربحية المؤسسة على المدى الطويل" بمتوسط (3.94)، وهي نتيجة تشير إلى فهم أفراد العينة لأهمية الاستثمارات التسويقية على المدى البعيد. واحتلت عبارة "أرى أن تمكيني كموظف يساعد في تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم" المرتبة الخامسة بمتوسط (3.93)، وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً لأثر التمكين في تحسين الأداء التسويقي من خلال رضا العملاء.

من ناحية أخرى، جاءت بعض العبارات بترتيب أدنى نسبياً، رغم بقائها ضمن نطاق الموافقة، مثل "ألاحظ أن المؤسسة تحافظ على قاعدة عملاء وفيه بفضل جودة خدماتها" بمتوسط (3.76) و"أرى أن كفاءة العمليات التسويقية تسهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة" بمتوسط (3.65)، ما يشير إلى وجود مساحة لتحسين فعالية الاستراتيجيات التسويقية من حيث استدامة ولاء العملاء وتعزيز الحصة السوقية.

أما العبارة الأقل تقييماً فكانت "أجد أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في تنسيق الجهود التسويقية داخل المؤسسة" بمتوسط (3.39)، ورغم أنها ضمن خانة "موافق"، فإنها تسجل أدنى قيمة، ما قد يشير إلى قصور في التنسيق الداخلي بين فرق العمل التسويقي أو ضعف في قنوات الاتصال، وهو ما يستدعي اهتماماً إدارياً لتقوية التواصل الداخلي كعنصر داعم للأداء التسويقي الفعال.

بصورة عامة، يعكس تحليل هذا المحور إدراكاً إيجابياً وواسعاً لدى أفراد العينة للدور الذي تلعبه عناصر التسويق المختلفة - من جودة الخدمة إلى الاتصال الداخلي - في دعم الأداء التسويقي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب، يتم التركيز على اختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها بهدف تقييم أثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة. يعتمد الاختبار على الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج التي تساهم في تأكيد أو رفض هذه الفرضيات بشكل علمي ودقيق.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة

تم اختبار الفرضية الرئيسة التي تفترض وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل اختبار الانحدار وتحليل الترابط، لتحديد مدى تأثير مكونات التسويق الداخلي على تحسين الأداء التسويقي، مع التأكد من دلالة النتائج عند مستوى ثقة معياري.

H0: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة.

H1: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة.

الجدول رقم (3-8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي

Coefficients				ANOVA		Model Summary			الأداء التسويقي
Sig	t	B	النموذج	Sig	F	Durbin-Watson	Adjusted R Square	R	
0,444	-0,769	-0,093	الثابت	0,000	1092,118	1,739	0,932	0,966	التسويق الداخلي
0,000	33,047	1,015	التسويق الداخلي						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يوضح الجدول رقم (3-8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي، إذ تشير نتائج التحليل إلى وجود أثر معنوي وقوي للتسويق الداخلي على الأداء التسويقي في المؤسسة محل الدراسة. حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة مرتفعة جداً قدرها (0.966)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الأداء التسويقي). كما أن قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) بلغت (0.932)، مما يعني أن 93.2% من التغيرات الحاصلة في الأداء التسويقي يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في التسويق الداخلي، وهي نسبة عالية تعكس قوة النموذج التفسيري.

أما بالنسبة لاختبار F الوارد في تحليل التباين (ANOVA)، فقد بلغت قيمته (1092.118) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي دلالة إحصائية معنوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يؤكد أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، أي أن التسويق الداخلي يسهم بشكل فعال في تفسير التغيرات في الأداء التسويقي. وفيما يخص معاملات الانحدار (Coefficients)، فإن الثابت غير دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (Sig = 0.444)، مما يشير إلى أنه لا يحمل معنى تفسيرياً عند غياب التسويق الداخلي. بالمقابل، فإن معامل التسويق الداخلي بلغ (B = 1.015) وبقية t مرتفعة جداً (33.047) ودلالة معنوية (Sig = 0.000)، ما يعني

أن هناك تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية قوية للتسويق الداخلي على الأداء التسويقي، حيث أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التسويق الداخلي تؤدي إلى زيادة قدرها 1.015 في الأداء التسويقي.

كما تشير قيمة إحصاء دوربين-واتسون (Durbin-Watson = 1.739) إلى عدم وجود مشكلة كبيرة في الارتباط الذاتي لبواقي النموذج، إذ تقع القيمة ضمن النطاق المقبول (1.5 - 2.5). وعليه، يمكن القول إن النموذج يتمتع بخصائص جيدة من حيث الملاءمة الإحصائية ودقة التقدير، ما يدعم الفرضية القائلة بوجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على الأداء التسويقي في المؤسسة المدروسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذا الجزء، يتم اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، التحفيز، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) وتأثير كل منها على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة. كما تشمل الفرضيات أيضاً اختبار الفروقات في آراء الموظفين حول التسويق الداخلي والأداء التسويقي بناءً على المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

1. اختبار الفرضية المتعلقة بالأبعاد

تهدف هذه الفرضية إلى دراسة مدى تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، التحفيز، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) على الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة. يتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أساليب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد قوة وتأثير كل بعد على الأداء التسويقي، ومدى دلالة هذه التأثيرات إحصائياً.

H0: لا يوجد تأثير متفاوت ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة.

H1: يوجد تأثير متفاوت ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة.

الجدول رقم (3-9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير ابعاد التسويق الداخلي على الأداء التسويقي

Collinearity Statistics		Coefficients				ANOVA		Model Summary			المتغير التابع
VIF	Tolerance	sig	قيمة T	معاملات B	النموذج	sig	قيمة F	Durbin-Watson	Adjusted R Square	R	
-	-	0,185	-1,338	-0,059	الثابت	0,000	1893,288	2,450	0,992	0,996	الأداء التسويقي
3,249	0,308	0,000	24,390	0,429	التدريب						
4,817	0,208	0,000	16,674	0,338	التمكين						
3,282	0,305	0,000	14,606	0,262	التحفيز						

4,702	0,213	0,401	0,846	0,018	ثقافة الخدمة						
4,863	0,206	0,085	-1,748	-0,037	الاتصال الداخلي						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

تشير نتائج الجدول رقم (3-9) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يهدف إلى قياس أثر أبعاد التسويق الداخلي على الأداء التسويقي. أظهرت النتائج أن النموذج التفسيري يتمتع بمستوى عالٍ من الملاءمة الإحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) مستوى مرتفعاً جداً وصل إلى (0.996)، مما يدل على وجود علاقة قوية جداً بين مجمل أبعاد التسويق الداخلي والأداء التسويقي. كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0.992)، وهو ما يعني أن 99.2% من التغيرات في الأداء التسويقي يمكن تفسيرها من خلال التغير في الأبعاد الخمسة للتسويق الداخلي، وهو مؤشر قوي على فعالية النموذج.

أما بالنسبة لاختبار F الوارد في تحليل التباين (ANOVA)، فقد بلغت قيمته (1893.288) مع دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، مما يشير إلى دلالة معنوية للنموذج ككل. هذا يعكس أن إدخال الأبعاد الخمسة للتسويق الداخلي بشكل مجمع يسهم بشكل كبير وفعال في تفسير التغير في الأداء التسويقي.

وعند تحليل معاملات الانحدار (Coefficients)، يتضح أن أربعة أبعاد فقط كانت ذات دلالة معنوية واضحة، حيث كانت القيم الإحصائية للدلالة (Sig) أقل من 0.05. كان بعد التدريب هو الأبرز بين هذه الأبعاد، حيث سجل أكبر تأثير بمعامل (B = 0.429) وقيمة T مرتفعة وصلت إلى (24.390)، مع دلالة قوية (Sig = 0.000)، مما يشير إلى مساهمته الكبيرة في تحسين الأداء التسويقي. جاء بعد التمكين في المرتبة الثانية بتأثير إيجابي ملموس (B = 0.338) مع قيمة T (16.674)، وكان هذا التأثير دالاً إحصائياً كذلك. أما بعد التحفيز فقد حقق تأثيراً مهماً أيضاً بقيمة (B = 0.262) وقيمة T (14.606)، وهو دال بشكل واضح. في المقابل، لم يكن البعدان الآخران، وهما بعد ثقافة الخدمة وبعد الاتصال الداخلي، ذات دلالة إحصائية. فقد أظهر بعد ثقافة الخدمة تأثيراً ضعيفاً جداً (B = 0.018) مع عدم وجود دلالة إحصائية (Sig = 0.401)، فيما سجل بعد الاتصال الداخلي تأثيراً سلبياً طفيفاً (B = -0.037) وقيمة T غير دالة (Sig = 0.085).

وفيما يتعلق باختبارات التعدد الخطي (Collinearity Statistics)، فقد تراوحت قيم Tolerance بين (0.206 إلى 0.308)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.1)، كما تراوحت قيم معامل التضخم في التباين (VIF) بين (3.249 إلى 4.863)، وهي أقل من الحد الحرج (10). هذا يشير بوضوح إلى عدم وجود مشكلة تعدد ارتباط خطي جدي بين المتغيرات المستقلة في النموذج.

واستناداً إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد في الجدول، يمكن صياغة معادلة النموذج الإحصائي لقياس تأثير ابعاد التسويق الداخلي على الأداء التسويقي كما يلي:

$$\text{الأداء التسويقي} = 0.429 (\text{التدريب}) + 0.338 (\text{التمكين}) + 0.262 (\text{التحفيز}) + 0.018 (\text{ثقافة الخدمة}) - 0.037 (\text{الاتصال الداخلي})$$

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن النموذج التحليلي يتمتع بقوة تفسيرية عالية، حيث تؤثر أبعاد التدريب، والتمكين، والتحفيز بشكل ملحوظ وإيجابي على تحسين الأداء التسويقي. في المقابل، لم تثبت أبعاد ثقافة الخدمة والاتصال الداخلي تأثيراً معنوياً ضمن النموذج الحالي، مما يستوجب إعادة النظر في كيفية تطبيق وتفعيل هذين البعدين داخل المؤسسة موضوع الدراسة لتعزيز أدائهما المحتمل في المستقبل.

2. اختبار فرضية الفروقات

سعت فرضيات الفروقات إلى التحقق مما إذا كانت استجابات أفراد العينة تجاه أثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي تختلف باختلاف الخصائص الديموغرافية. ولتحقيق ذلك، تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) للمتغيرات ذات الفئتين، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمتغيرات ذات الفئات المتعددة. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة ($\text{Sig} \leq 0.05$) لتحديد وجود فروق معنوية.

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ألفا يساوي 0,05 بين اجابات افراد عينة الدراسة حول تأثير التسويق الداخلي على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة.

H1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ألفا يساوي 0,05 بين اجابات افراد عينة الدراسة حول تأثير التسويق الداخلي على الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة.

أ. اختبار t للعينات المستقلة للفرضية الخاصة بالجنس

الجدول رقم (3-10): اختبار t للعينات المستقلة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	df	T	اختبار ليفن		المحور
			Sig	F	
0,021	78	-2,360	0,457	0,558	المحور الأول: التسويق الداخلي
0,017	77,440	-2,439			
0,048	78	-2,010	0,297	1,102	المحور الثاني: الأداء التسويقي
0,041	77,343	-2,075			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

تشير نتائج الجدول رقم (3-10) إلى اختبار T للعينات المستقلة الذي أُجري لقياس ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لكل من محوري التسويق الداخلي والأداء التسويقي.

بالنسبة للمحور الأول، التسويق الداخلي، أظهر اختبار ليفن (Levene's Test) الخاص بتجانس التباين قيمة (F = 0.558) ودلالة إحصائية (Sig = 0.457)، وهي غير دالة (أكبر من 0.05)، ما يعني تحقق افتراض تجانس التباين بين المجموعتين (ذكور وإناث)، وبالتالي يُعتمد بنتائج الصف الخاص بحالة التجانس. وقد بلغت قيمة T في هذه الحالة (-2.360) عند درجة حرية (df = 78)، ودلالة إحصائية (Sig = 0.021)، وهي أقل من 0.05، ما يشير إلى وجود فرق معنوي بين الذكور والإناث في تقييمهم لأبعاد التسويق الداخلي، ولصالح إحدى الفئتين (بحسب المتوسطات).

أما فيما يتعلق بالمحور الثاني، الأداء التسويقي، فقد كانت نتيجة اختبار ليفن (F = 1.102) ودلالة (Sig = 0.297)، وهي أيضًا غير دالة، مما يعني تحقق شرط التجانس كذلك. وبناءً عليه، يتم الاعتماد على نتيجة T في حالة التجانس، والتي بلغت (-2.010) عند (df = 78) مع دلالة (Sig = 0.048)، وهي كذلك أقل من 0.05، مما يدل على وجود فرق معنوي بين الجنسين في تقييم الأداء التسويقي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في كل من التسويق الداخلي والأداء التسويقي، وهذا قد يرتبط باختلاف الاحتياجات، أو التوقعات، أو حتى الخبرات بين الذكور والإناث داخل بيئة العمل. وبالتالي، من المهم أن تأخذ الإدارة هذه الفروقات بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ برامج التسويق الداخلي، لضمان فعاليتها وعدتها في تحقيق الرضا والتحفيز لجميع العاملين على اختلاف خصائصهم الديموغرافية.

ب. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بالنسبة للمتغيرات المتبقية

الجدول رقم (3-11): تحليل التباين الأحادي للمتغيرات ذات الأكثر من مجموعتين

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النسبة للفئة العمرية	بين المجموعات	0,463	3	0,154	0,517	0,672
	داخل المجموعات	22,722	76	0,299		
	المجموع	23,185	79			
النسبة للمستوى التعليمي	بين المجموعات	0,704	3	0,235	0,717	0,545
	داخل المجموعات	24,865	76	0,327		
	المجموع	25,569	79			
النسبة للفئة العمرية	بين المجموعات	0,220	3	0,073	0,242	0,867
	داخل المجموعات	22,966	76	0,302		
	المجموع	23,185	79			
بين المجموعات	0,099	3	0,033	0,099	0,961	

		0,335	76	25,470	داخل المجموعات	المحور الثاني: الأداء التسويقي	
			79	25,569	المجموع		
0,709	0,463	0,139	3	0,417	بين المجموعات	المحور الأول: التسويق الداخلي	بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في العمل
		0,300	76	22,769	داخل المجموعات		
			79	23,185	المجموع		
0,833	0,289	0,096	3	0,288	بين المجموعات	المحور الثاني: الأداء التسويقي	
		0,333	76	25,281	داخل المجموعات		
			79	25,569	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

تشير نتائج الجدول رقم (3-11) إلى تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي استُخدم لاختبار الفروق بين المجموعات المختلفة وفقاً لثلاثة متغيرات ديموغرافية، هي الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، وذلك فيما يتعلق بتقييمهم للتسويق الداخلي والأداء التسويقي داخل المؤسسة.

بالنسبة للفئة العمرية، أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أبعاد التسويق الداخلي بين الفئات العمرية المختلفة، حيث بلغت قيمة $F(0.517)$ وكانت الدلالة الإحصائية $(Sig = 0.672)$ ، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) . الأمر ذاته ينطبق على تقييم الأداء التسويقي، إذ بلغت قيمة $F(0.717)$ وكانت الدلالة $(Sig = 0.545)$ ، ما يدل على عدم وجود فروق معنوية تعزى إلى اختلاف العمر بين المشاركين. وهذا يشير إلى أن الفئات العمرية داخل المؤسسة تتقارب في وجهات نظرها نحو ممارسات التسويق الداخلي ونتائج الأداء التسويقي.

أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فقد بيّنت النتائج غياب فروق معنوية كذلك، سواء في التسويق الداخلي أو في الأداء التسويقي. في محور التسويق الداخلي، بلغت قيمة $F(0.242)$ وكانت الدلالة $(Sig = 0.867)$ ، وهي غير دالة إحصائية. وبالنسبة للأداء التسويقي، جاءت قيمة F منخفضة (0.099) مع دلالة مرتفعة جداً $(Sig = 0.961)$ ، ما يعزز من فكرة عدم تأثير مستوى التعليم على تقييم الموظفين لهذين المحورين. وهذا يدل على أن الاختلاف في المؤهل العلمي لا يؤدي إلى تباين في الانطباعات حول ممارسات المؤسسة التسويقية، وربما يعود ذلك إلى وضوح السياسات الداخلية وعموميتها في التعامل مع جميع المستويات التعليمية.

وفيما يخص متغير سنوات الخبرة في العمل، فقد جاءت النتائج أيضاً دون دلالة إحصائية تدل على وجود فروق بين الفئات المختلفة. في التسويق الداخلي، سجلت قيمة $F(0.463)$ مع دلالة $(Sig = 0.709)$ ، أما في الأداء التسويقي فكانت قيمة $F(0.289)$ والدلالة $(Sig = 0.833)$ ، وكلاهما يشيران إلى غياب فروق معنوية بين العاملين باختلاف سنوات خدمتهم. وتُظهر هذه النتائج أن الخبرة العملية لا تلعب دوراً جوهرياً في تشكيل

تقييم الأفراد للأنشطة التسويقية أو مدى نجاح الأداء التسويقي، وربما يُعزى ذلك إلى مستوى التجانس الثقافي والتنظيمي داخل المؤسسة.

بناءً على ما سبق، يتضح أن المتغيرات الديموغرافية الثلاثة لم يكن لها تأثير معنوي على تقييم المشاركين لكل من التسويق الداخلي والأداء التسويقي، ما يعكس درجة من الاستقرار والتجانس في وجهات النظر بين الموظفين، بغض النظر عن اختلافاتهم في العمر، أو التعليم، أو الخبرة.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل تحليل العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة، وذلك من خلال دراسة آراء الموظفين باعتبارهم العينة الرئيسة للبحث. وقد أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي يُعد عاملاً رئيسياً ومؤثراً في تحسين الأداء التسويقي داخل المؤسسة، حيث تبين أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي ومستوى الأداء التسويقي كما يراه الموظفون. كما تبين أن أبعاد التدريب، التمكين، والتحفيز للتسويق الداخلي كانت الأكثر تأثيراً، في حين لم يظهر بعدا ثقافة الخدمة والاتصال الداخلي تأثيراً معنوياً واضحاً. كما أظهرت النتائج وجود فروق في التقييم بين الجنسين، بينما لم تُسجَل فروق حسب العمر، التعليم أو الخبرة. وتؤكد هذه النتائج أهمية تعزيز ممارسات التسويق الداخلي لتحسين الأداء التسويقي داخل المؤسسة.

الحاتمة العامة

الخاتمة

يُعد التسويق الداخلي من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في سعيها نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لاسيما في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال وتزايد توقعات العملاء. ويعكس هذا التوجه إدراكًا متناميًا لأهمية العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي لتحسين الأداء التسويقي، من خلال تهيئة بيئة عمل إيجابية ومحفزة، تعمل على تطوير مهارات الموظفين، وتعزيز مشاركتهم الفعالة، وتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة وفعالية.

وانطلاقًا من هذا الإطار، سعت الدراسة إلى استقصاء أثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي، لما لهذا الموضوع من أهمية متزايدة في الحقول الإدارية والتسويقية المعاصرة. وقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة كنموذج تطبيقي للدراسة، بالنظر إلى طبيعة نشاطها الخدمي المعتمد بشكل جوهري على المورد البشري، وما يتطلبه ذلك من كفاءة تسويقية عالية لتحقيق رضا العملاء وتعزيز التميز المؤسسي.

وقد أسفرت الدراسة، التي استهدفت عينة من موظفي المؤسسة، عن عدد من النتائج الجوهرية التي توضح طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي، مرفقة بجملة من التوصيات التطبيقية الهادفة إلى دعم هذه العلاقة وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

أولاً: نتائج الدراسة

تعكس نتائج الدراسة التي أُجريت على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة، العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي بشكل متكامل، حيث أظهرت الدراسة ما يلي:

1. وجود أثر إيجابي وقوي للتسويق الداخلي على الأداء التسويقي، حيث يفسر التسويق الداخلي نسبة كبيرة من التغيير في الأداء، إذ يشير هذا إلى أن التسويق الداخلي يشكل عاملاً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسة على تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق أهدافها التسويقية. فعندما تُدار عمليات التسويق الداخلي بشكل فعال، يتحسن تواصل الموظفين مع بعضهم ومع العملاء، ما يزيد من مستوى رضا العملاء ويعزز الولاء المؤسسي. هذا الأثر القوي يعكس أهمية الاستثمار في استراتيجيات التسويق الداخلي كجزء لا يتجزأ من خطة تطوير الأداء المؤسسي.

2. فيما يخص ابعاد التسويق الداخلي، بعد التدريب، التمكين، والتحفيز كانت الأكثر تأثيراً وذات دلالة معنوية قوية في تحسين الأداء التسويقي، إذ تُظهر هذه الأبعاد دورها الحيوي في تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة عالية. فالتدريب يمنحهم المهارات والمعرفة اللازمة لمواكبة التطورات، والتمكين يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات مستقلة ومبادرة، مما يزيد من سرعة وفعالية العمل. أما التحفيز فيرفع من مستوى الالتزام والرضا الوظيفي، ما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء التسويقي. هذه النتائج تؤكد أن التركيز على هذه الجوانب يشكل استراتيجية ناجحة لتطوير الموارد البشرية.

3. اما فيما يخص بعدا ثقافة الخدمة والاتصال الداخلي لم يظهر لهما تأثير معنوي واضح، ما يستدعي مراجعة تطبيقهما داخل المؤسسة، اذ يُشير غياب الأثر الواضح لهذين البعدين إلى احتمال وجود ضعف في ممارستهما أو عدم كفاية الاهتمام بهما على المستوى العملي داخل المؤسسة، حيث ان ثقافة الخدمة تعد من العناصر الأساسية التي تعزز التفاعل الإيجابي مع العملاء، بينما يسهم الاتصال الداخلي الفعال في تنسيق الجهود بين الموظفين، وعدم ظهور تأثيرهما يستدعي إعادة تقييم السياسات والإجراءات المتعلقة بهذين الجانبين لضمان دمجهما بشكل أفضل في بيئة العمل.

4. تم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في تقييم التسويق الداخلي والأداء التسويقي، مما يشير إلى اختلاف في الخبرات أو التفاعل بين الذكور والإناث. اذ تعكس هذه الفروق احتمالية اختلاف التجارب أو الأساليب التي يتفاعل بها الجنسان مع سياسات التسويق الداخلي، وربما اختلاف الأولويات أو الاحتياجات المتعلقة بالبيئة الوظيفية. هذا الأمر يستوجب تصميم برامج وسياسات تراعي هذه الفروقات بهدف تحقيق بيئة عمل متوازنة وشاملة تعزز من فعالية التسويق الداخلي لدى جميع الموظفين.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، مما يدل على تشابه وجهات النظر بين موظفي المؤسسة عبر هذه المتغيرات هذا يشير إلى أن تقييم التسويق الداخلي والأداء التسويقي متجانس نسبياً بغض النظر عن الفروق الديموغرافية الأخرى، مما يعكس مدى اتساق التجربة الوظيفية وتأثير التسويق الداخلي عبر مختلف الفئات داخل المؤسسة. هذه النتيجة تؤكد على أن سياسات التسويق الداخلي المطبقة تصل إلى شرائح مختلفة من الموظفين بشكل متوازن وفعال.

ثانياً: توصيات الدراسة

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بات من الممكن صياغة مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم جهود المؤسسة في تحسين الأداء التسويقي عبر تطوير ممارسات التسويق الداخلي:

1. ضرورة الاستثمار في برامج تدريبية دورية ترفع من مهارات ومعارف الموظفين، بهدف مواكبة التطورات المستمرة في المجال التسويقي وتحسين جودة الأداء.
2. تفعيل سياسات التمكين التي تمنح الموظفين استقلالية أكبر في أداء مهامهم، مما يزيد من سرعة اتخاذ القرار ويعزز من روح المبادرة لديهم.
3. وضع نظم تحفيزية متكاملة تلي حاجات الموظفين المادية والمعنوية، لتعزيز التزامهم وتحفيزهم على تحقيق أهداف الأداء التسويقي.
4. العمل على تطوير استراتيجيات لتعزيز ثقافة الخدمة وتفعيل آليات الاتصال الداخلي بشكل أفضل، وذلك لضمان دمج هذين البعدين الحيويين ضمن الممارسات اليومية للمؤسسة.

5. تصميم برامج وسياسات تأخذ بعين الاعتبار الفروق في التفاعل والاحتياجات بين الذكور والإناث، بهدف تحقيق بيئة عمل شاملة ومتوازنة تدعم جميع الموظفين.
6. الحفاظ على استمرارية تطبيق سياسات التسويق الداخلي بطريقة متوازنة وعادلة لجميع الموظفين بغض النظر عن عمرهم، مستواهم التعليمي، أو سنوات خبرتهم، مع متابعة مستمرة لفعالية هذه البرامج.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: باللغة العربية

1. الكتب

- أ. احسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- ب. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، 2002
- ت. أسامة أحمد عبد القادر، موضوعات معاصرة في التسويق، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، الدمام، 2014
- ث. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد، عمان، 2013
- ج. اياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
- ح. ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015
- خ. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، التسويق: مدخل معاصر، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- د. سعيد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- ذ. الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- ر. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998
- ز. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993
- س. علاء الدين رسلان، استراتيجيات الإصلاح الإداري، دار المؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2020
- ش. علاء الغرابوي وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
- ص. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012

- ض. كاظم نائر يونس، تأثير سلسلة التجهيز المتسارعة في تعزيز الأداء التسويقي -دراسة تحليلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الاشرف، مذكرة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، 2020.
- ط. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015
- ظ. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- ع. محمد أبو النصر مدحت، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012
- غ. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- ف. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- ق. محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- ك. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012
- ل. مدحت أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014
- م. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001
- ن. موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2007
- هـ. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016
- و. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشيتدي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013

2. الرسائل

- أ. آمال مطابس، انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية "دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2017/2016
- ب. بن سالم سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2023/2022

- ت. زينب حفار الساس، مريم عزوزي، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر - قالملة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالملة، 2020/2019
- ث. ساهل أمينة، دور تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء التسويقي - دراسة ميدانية لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر -، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2023/2022
- ج. سفيان أسماء، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين - دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL ; BNA) بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016
- ح. عادل قنور، إدارة المعرفة كآلية لترقية الأداء التسويقي - دراسة حالة عينة من موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة -، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018/2017
- خ. ملوكي عمر، أثر التعلم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي "دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد خمه لخضر، الوادي، 2021/2020

3. المجلات

- أ. أمينة ساهل، محمد بوسنة، الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، غرداية، الجزائر، 2022
- ب. بورنان إبراهيم، وآخرون، التسويق الداخلي كتوجه لتنمية الابداع في المؤسسة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 06، العدد 02، الاغواط، الجزائر، 2022
- ت. خالد قاشي، عثمان ليلي، أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات - دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر -، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 23، العدد 01، الجلفة، الجزائر، 2010
- ث. رحمون رزيقة، شنشونة محمد، إدارة المعرفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية بسكرة -، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 24، بسكرة، الجزائر، 2018

- ج. زاهية توام، أهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة -دراسة تحليلية لتقارير السمعة للنموذج **RepTrakT Pulse-**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 02، مستغانم، الجزائر، 2021
- ح. سفيان شريف، دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، ورقلة، الجزائر، 2020
- خ. سليمان صبرينة، بوجنانة أحلام، دور التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل -دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل-، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 09، العدد 01، الوادي، الجزائر، 2022
- د. سناء جاسم محمد الذبحاوي، التسويق الداخلي ودوره في تعزيز التميز التسويقي -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة نور الكفيل للمنتوجات الحيوانية-، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 07، العدد 01، المركز الجامعي آفلو، الجزائر، 2023
- ذ. عمر يونس، الابتكار التسويقي ودوره في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات -دراسة ميدانية لعدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائري، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، البليدة، الجزائر، 2022
- ر. فراح أسامة، عبد العزيز رحمة، التسويق الداخلي ودوره في تنمية روح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 05، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021
- ز. قحموش إيمان، أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، بسكرة، الجزائر، 2017
- س. قرابصي سارة، يحياوي الهام، تطبيق مؤشرات لقياس وتقييم الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، المجلد 31، العدد 01، الجلفة، الجزائر، 2015
- ش. ماجد قاسم عبده السياني، أسماء أحمد الصبري، دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء -دراسة حالة على الشركة الوطنية للأغذية اليمينية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، الوادي، الجزائر، 2021
- ص. نعم خالد عبد الأمير، حسين رحيمي كلور، تأثير إجراءات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد 02، تبسة، الجزائر، 2023

ض. هبتر ناهد، جمام محمود، إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات -دراسة
عينة من المؤسسات الصحية الخاصة الجزائرية-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد
01، ميله، الجزائر، 2020

ط. يارا محمد عبد الواحد، أثر الوعي بالعلامة التجارية على رضا المستهلك -دراسة حالة علامة توشيبا
لشركة العربي-، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 03، العدد 01، كلية التجارة،
دمياط، مصر، 2022

4. المحاضرات

أ. بوعروري فاطمة، " محاضرات في مقياس الإحصاء 3"، مطبوعة بيداغوجية، قسم: العلوم الاقتصادية،
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2023/2022

ثانيا: باللغة الاجنبية

1. Kotler Philip; **Marketing Management**; Millennium Edition; Prentice-Hall International Inc; 2000
2. Marcela-Sefora Nemteanu, Dam-Cristian Dabija, **The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the covid-19 pandemic**; International journal of environmental research and public health, V (18), N(07) , 2021
3. Pervaiz, k, A.; & mohammed, r; **internal Marketing**; the chartered institute of marketing; 2022
4. Philip Kotler et al, **Marketing Management**, Pearson edition, France, 2012.
5. Shaw, A ; **Internal marketing from a marketing manager's perspective** ; Massey université ; 2011

ثالثا: المواقع الالكترونية

1. الموقع الرسمي اتصالات الجزائر، على الموقع الالكتروني <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/05/05.
2. الموقع الرسمي اتصالات الجزائر، على الموقع الالكتروني <https://www.algeriatelecom.dz/ar>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/05/05.
3. اتصالات الجزائر قالمة، على صفحة الفيسبوك <https://www.facebook.com/p/Algérie-Télécom-Guelma-إتصالات-الجزائر-قالمة-100087226951459/>، تم الاطلاع عليه يوم 2025/05/05.

ملخص الدراسة

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التسويق الداخلي على الأداء التسويقي، وذلك من خلال تطبيقها على مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية قالمة، باعتبارها مؤسسة خدمية تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها التسويقية. شملت الدراسة عينة مكونة من 80 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية، تم اختيارها بطريقة قصدية لتمثيل الفئة المعنية بممارسات التسويق الداخلي داخل المؤسسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، كتحليل الانحدار، واختبار T، وتحليل التباين الأحادي. وقد أتاح هذا التحليل فحص العلاقة بين التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة، ومستوى الأداء التسويقي كما يقدّره العاملون في المؤسسة.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي للتسويق الداخلي على الأداء التسويقي، حيث كانت أبعاد التدريب، التمكين، والتحفيز الأكثر تأثيرًا وفاعلية. كما كشفت النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس، في حين لم تُسجل فروق ذات دلالة حسب متغيرات العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

تشير هذه النتائج إلى أهمية تعزيز ممارسات التسويق الداخلي كمدخل لتحسين الأداء التسويقي، وتدعو إلى التركيز على تطوير بيئة العمل الداخلية بما يحقق مستويات أعلى من التفاعل والرضا الوظيفي. **الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، الأداء التسويقي، التمكين، التدريب، التحفيز، ثقافة الخدمة، الاتصال الداخلي.

Study Abstract

This study aimed to investigate the impact of internal marketing on marketing performance by applying it to Algérie Télécom – Guelma Branch, a service-oriented organization that heavily relies on human resources to deliver its services and achieve its marketing objectives. The study sample consisted of 80 employees from various administrative levels, intentionally selected to represent the group involved in internal marketing practices within the institution.

The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected using a structured questionnaire. The data were analyzed using statistical methods appropriate to the nature of the data and the research objectives, such as regression analysis, t-tests, and one-way ANOVA. This analytical process enabled the examination of the relationship between the various dimensions of internal marketing and the level of marketing performance as perceived by the employees.

The results revealed a strong and positive effect of internal marketing on marketing performance, with training, empowerment, and motivation emerging as the most influential and effective dimensions. Additionally, the findings indicated statistically significant differences based on gender, while no significant differences were found based on age, educational level, or years of experience.

These results underscore the importance of strengthening internal marketing practices as a strategic approach to enhancing marketing performance, and they call for greater focus on developing the internal work environment to foster higher levels of employee engagement and job satisfaction.

Keywords: Internal marketing, marketing performance, empowerment, training, motivation, service culture, internal communication.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق خدمات

استمارة الاستبيان

الموضوع:

في إطار تحضير مذكرة التخرج تحت العنوان «أثر التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية قالمة-»، ونيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، نرجوا منكم الإجابة على الأسئلة التالية بوضع العلامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منك لاستكمال الدراسة.

ونحيطكم علما أن الإجابات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على المساهمة لاستكمال وإنجاز الدراسة.

إشراف الدكتور:

*بن الشيخ توفيق

من إعداد الطالبة:

*قبايلية فطيمة

السنة الجامعية 2025/2024

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الجزء الاول: البيانات الشخصية

1.الجنس:

ذكر أنثى

2.العمر:

أقل من 25 سنة من 25 الى أقل من 35 سنة من 35 الى أقل من 45 سنة من 45 سنة فما فوق

3.المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي (ليسانس/ماستر) دراسات عليا (ماجستير /دكتوراه)

4.سنوات الخبرة في المؤسسة:

أقل من 3سنوات من 3-5 سنوات من 6-10سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: دراسة أثر التسويق الداخلي على تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع قالمة

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: التسويق الداخلي					
1.التدريب					
01					أشارك بانتظام في البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة
02					تساعدني الدورات التدريبية في تحسين جودة أدائي والخدمة التي أقدمها
03					تمنحي المؤسسة فرصًا لتطوير مهاراتي بما يتناسب مع احتياجات العمل
04					أحرص على الاستفادة من البرامج التدريبية لتعزيز كفاءتي المهنية
05					أرى أن التدريب المستمر يسهم في رفع مستوى أدائي وزيادة إنتاجيتي
06					أستفيد من كل فرصة تدريبية لتوسيع مداركي ومهاراتي العملية
2.التمكين					
07					تمنحني المؤسسة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
08					توفر لي المؤسسة بيئة عمل تشجع على الابتكار وتحمل المسؤولية
09					يتم تشجيعي على التعبير عن آرائتي واقتراحاتي لتحسين الأداء

					أمتلك الحرية الكافية لاتخاذ قرارات تساهم في تحسين جودة العمل	10
					أشعر بأن رأبي يحظى بالاهتمام والتقدير من قبل الإدارة	11
					أجد في المؤسسة مساحة مناسبة للمبادرة وتحمل المسؤولية	12
3. التحفيز						
					يساهم نظام الحوافز المادية والمعنوية المعتمد في المؤسسة في تعزيز أدائي الوظيفي	13
					تشجعي المؤسسة من خلال مكافآت وتقدير دوري عند تميزي في العمل	14
					أشعر بعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت داخل المؤسسة	15
					أرى أن الحوافز المقدمة تساهم في رفع مستوى دافعي للعمل	16
					أحفظ على بذل جهد أكبر عندما أكافأ على إنجازاتي	17
					أشعر بأن جهودي محل تقدير من خلال نظام الحوافز المعتم	18
4. ثقافة الخدمة						
					ألاحظ أن المؤسسة تساهم في ترسيخ ثقافة تقديم خدمة متميزة في بيئة عملي	19
					أتلقي توجيهات مستمرة تؤكد على أهمية رضا العملاء في العمل اليومي	20
					ألتزم بقيم المؤسسة التي تدعو إلى تقديم خدمة عالية الجودة	21
					أحرص على تقديم خدمة تعكس صورة إيجابية عن المؤسسة	22
					أشجع على تبني سلوكيات احترافية تعزز من جودة الخدمة المقدمة	23
					أؤمن بأن تميّز الخدمة هو جزء أساسي من نجاح المؤسسة	24
5. الاتصال الداخلي						
					أستفيد من قنوات التواصل الفعّالة التي توفرها المؤسسة بين الإدارة والموظفين	25
					أتلقي تغذية راجعة منتظمة من الإدارة حول أدائي في العمل	26
					أشعر بأن التواصل مع الإدارة مفتوح وسلس عند الحاجة	27
					أجد أن المعلومات المتعلقة بالعمل تُنقل لي بوضوح وفي الوقت المناسب	28
					أستطيع التعبير عن آرائي وملاحظاتي للإدارة دون تردد	29
					أرى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعزز من روح العمل الجماعي	30
المحور الثاني: الأداء التسويقي						
					ألاحظ أن المؤسسة تلبّي احتياجات العملاء بشكل فعّال	01
					أرى أن جودة الخدمة تساهم في تعزيز سمعة المؤسسة في السوق	02

					أجد أن المؤسسة تستجيب بسرعة لشكاوى العملاء	03
					أرى أن المؤسسة تواكب التغيرات في السوق من خلال تطوير خدماتها باستمرار	04
					ألاحظ أن المؤسسة تحافظ على قاعدة عملاء وفية بفضل جودة خدماتها	05
					ألاحظ أن الأنشطة التسويقية التي أقوم بها تسهم في زيادة مبيعات المؤسسة	06
					أرى أن الحملات الترويجية تؤثر بشكل واضح على نمو إيرادات المؤسسة	07
					أعتقد أن الجهود التسويقية تساهم في تحسين ربحية المؤسسة على المدى الطويل	08
					ألاحظ وجود علاقة مباشرة بين جودة الخدمة المقدمة ومعدل تكرار الشراء من قبل العملاء	09
					أؤمن بأن تحسين بيئة العمل يعزز من أدائي في تقديم الخدمات للعملاء	10
					أعتقد أن الاستثمار في التسويق الداخلي يمنح المؤسسة ميزة تنافسية	11
					أرى أن كفاءة العمليات التسويقية تسهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	12
					ألاحظ أن رضا الموظفين ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء	13
					أجد أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في تنسيق الجهود التسويقية داخل المؤسسة	14
					أرى أن تمكيني كموظف يساعد في تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم	15

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
جامعة 08 ماي 1945	بلبخاري سامي
جامعة 08 ماي 1945	بشيشي وليد

الملحق رقم (03): مخرجات التحليل الاحصائي

Correlations

		Correlations															
		يساهم نظام الحوافز	تشجيع عني المؤسسية من خلال مكافآت وتمنح	تتمتع	أرى	أستفيد	تمنح	توفر	يتم	أمتلك	أجد	أشعر	أجد	أجد	أجد	أجد	
التسويق الداخلي	Pearson Correlation	1	,70	,54	,70	,77	,73	,65	,62	,56	,73	,72	,73	,75	,64	,59	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	

Correlations

	أست فيد من قنوا ت التوا أشج ع أحر ص على أؤمن بأن سلو كيات احترم ة هو ساسة بين الإدا رة الم وظ فين	أجد أن المع لوما ت أستط يع الت عبير عن آرائ ي وملا حظا تي للإدا رة دون تردد	أرى أن أشعر بعدم الحو م في رفع مست وى داف عيتي للم ل	أشعر الحو فز المقد م تساه م في رفع مست وى داف عيتي للم ل	أشعر بأن أحفظ على بذل جهد أكبر عندم ا أكافأ على إنجا زاتي	أشعر بأن جهو دي محل تقدير من خلال نظام الحو فز المع تم	أشعر بأن تسهم في ترس بخ ثقافة تقديم خدم متمي في العم بيئة عمل ي	أشعر بأن تؤكد على أهمي ة رضا العم لاء في العم ل اليوم ي	أشعر بأن ألتزم بقيم المؤ سسة التي تدعو إلى تقديم خدمة عالية الجو دة	أشعر بأن على تقديم خدمة جودة الخدم ة المؤ سسة	أشعر بأن أؤمن بأن تميز الخدم ة هو ساسة بين الإدا رة الم وظ فين	أشعر بأن تغذية راج عة منتظ مة من الإدا رة حول أدائي في العم ل	أشعر بأن التوا صل الإدا رة مفت وح وسل س عند الحا جة	أشعر بأن التوا صل الإدا رة مفت وح وسل س عند الحا جة	أشعر بأن التوا صل الإدا رة مفت وح وسل س عند الحا جة	أشعر بأن التوا صل الإدا رة مفت وح وسل س عند الحا جة
التسويق الداخلي	Pearson Correlation	,594**	,682**	,739**	,632**	,748**	,754**	,552**	,512**	,660**	,757**	,524**	,689**	,757**	,797**	,630**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

Correlations

أرى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعزز من روح العمل الجماعي

التسويق الداخلي	Pearson Correlation	,784**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		أرى أن المؤسسة توأكب التغييرات في السوق من خلال تطوير خدماتها باستمرار	أرى أن جودة الخدمة تسهم في تعزيز سمعة المؤسسة في السوق	أرى أن جودة الخدمة تسهم في زيادة مبيعات المؤسسة	ألاحظ أن المؤسسة تحافظ على قاعدة عملاء ودية بفضل جودة خدماتها	ألاحظ أن الأنشطة التسويقية التي أقوم بها تسهم في زيادة مبيعات المؤسسة		
الاداء التسويقي	Pearson Correlation	1	,729**	,614**	,768**	,807**	,701**	,694**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80

Correlations

		ألاحظ وجود علاقة مباشرة بين جودة الخدمة المقدمة ومعدل تكرار الشراء من قبل العملاء	أرى أن الجهود التسويقية تساهم في تحسين ربحية المؤسسة على المدى الطويل	أؤمن بأن تحسين بيئة العمل يعزز من أدائي في تقديم الخدمات للعملاء	أعتقد أن الاستثمار في التسويق الداخلي يمنح المؤسسة ميزة تنافسية	أرى أن كفاءة العمليات التسويقية تسهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	ألاحظ أن رضا الموظفين ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء	
الاداء التسويقي	Pearson Correlation	,666**	,590**	,774**	,715**	,705**	,746**	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80

Correlations

		أرى أن تمكيني كموظف يساعد في تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم	أجد أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في تنسيق الجهود التسويقية داخل المؤسسة
الاداء التسويقي	Pearson Correlation	,590**	,629**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	30

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

,923	15
------	----

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,973	45

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Valid Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		y			
Valid	ذكر	46	57,5	57,5	57,5
	انثى	34	42,5	42,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

		سنوات الخبرة في المؤسسة			
		Frequency	Valid Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		y			
Valid	أقل من 3 سنوات	16	20,0	32,5	32,5
	من 3 الى 5 سنوات	26	32,5	20,0	52,5
	من 6 الى 10 سنوات	33	41,3	41,3	93,8
	أكثر من 10 سنوات	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

		الفئة العمرية			
		Frequency	Valid Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		y			
Valid	أقل من 25 سنة	5	6,3	6,3	6,3
	من 25 الى أقل من 35 سنة	28	35,0	35,0	41,3
	من 35 الى أقل من 45 سنة	27	33,8	33,8	75,0
	من 45 سنة فما فوق	20	25,0	25,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Valid Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		y			
Valid	متوسط	2	2,5	2,5	2,5

ثانوي	12	15,0	15,0	17,5
جامعي (ليسانس/ماجستير)	43	53,8	53,8	71,3
دراسات عليا (ماجستير /دكتوراه)	23	28,7	28,7	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أشارك بانتظام في البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة	80	4,15	,658
تساعدني الدورات التدريبية في تحسين جودة أدائي والخدمة التي أقدمها	80	4,06	,681
تمنحني المؤسسة فرصاً لتطوير مهاراتي بما يتناسب مع احتياجات العمل	80	3,85	,843
أحرص على الاستفادة من البرامج التدريبية لتعزيز كفاءتي المهنية	80	3,89	,886
أرى أن التدريب المستمر يسهم في رفع مستوى أدائي وزيادة إنتاجيتي	80	3,76	,733
أستفيد من كل فرصة تدريبية لتوسيع مداركي ومهاراتي العملية	80	3,91	,799
تمنحني المؤسسة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي	80	4,01	,684
توفر لي المؤسسة بيئة عمل تشجع على الابتكار وتحمل المسؤولية	80	3,94	,769
يتم تشجيعي على التعبير عن آرائتي واقتراحاتي لتحسين الأداء	80	3,89	,928
أمتلك الحرية الكافية لاتخاذ قرارات تساهم في تحسين جودة العمل	80	3,85	,873
أشعر بأن رأيتي يحظى بالاهتمام والتقدير من قبل الإدارة	80	3,85	,873
أجد في المؤسسة مساحة مناسبة للمبادرة وتحمل المسؤولية	80	3,65	,915
يساهم نظام الحوافز المادية والمعنوية المعتمد في المؤسسة في تعزيز أدائي الوظيفي	80	3,86	,896

تشجعني المؤسسة من خلال مكافآت وتقدير دوري عند تميزي في العمل	80	3,39	,987
أشعر بعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت داخل المؤسسة	80	3,93	,671
أرى أن الحوافز المقدمة تساهم في رفع مستوى دافعي للعمل	80	3,78	,779
أحفر على بذل جهد أكبر عندما أكافأ على إنجازاتي	80	4,06	,663
أشعر بأن جهودي محل تقدير من خلال نظام الحوافز المعتم	80	3,86	,823
ألاحظ أن المؤسسة تسهم في ترسيخ ثقافة تقديم خدمة متميزة في بيئة عملي	80	3,75	,864
أتلقي توجيهات مستمرة تؤكد على أهمية رضا العملاء في العمل اليومي	80	3,74	,924
ألتزم بقيم المؤسسة التي تدعو إلى تقديم خدمة عالية الجودة	80	4,10	,668
أحرص على تقديم خدمة تعكس صورة إيجابية عن المؤسسة	80	4,14	,631
أشجع على تبني سلوكيات احترافية تعزز من جودة الخدمة المقدمة	80	4,07	,792
أؤمن بأن تميز الخدمة هو جزء أساسي من نجاح المؤسسة	80	3,99	,771
أستفيد من قنوات التواصل الفعالة التي توفرها المؤسسة بين الإدارة والموظفين	80	4,04	,605
أتلقي تغذية راجعة منتظمة من الإدارة حول أدائي في العمل	80	3,88	,933
أشعر بأن التواصل مع الإدارة مفتوح وسلس عند الحاجة	80	3,92	,792
أجد أن المعلومات المتعلقة بالعمل تُنقل لي بوضوح وفي الوقت المناسب	80	3,91	,860
أستطيع التعبير عن آرائي وملاحظاتي للإدارة دون تردد	80	3,86	,707
أرى أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعزز من روح العمل الجماعي	80	3,97	,811
Valid N (listwise)	80		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التدريب	80	3,9375	,59674
التمكين	80	3,8646	,63039
التحفيز	80	3,8125	,58724
ثقافة الخدمة	80	3,9646	,57899
الاتصال الداخلي	80	3,9313	,60570
التسويق الداخلي	80	3,9021	,54174
Valid N (listwise)	80		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ألاحظ أن المؤسسة تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال	80	2	5	4,15	,658
أرى أن جودة الخدمة تسهم في تعزيز سمعة المؤسسة في السوق	80	2	5	4,06	,681
أجد أن المؤسسة تستجيب بسرعة لشكاوى العملاء	80	1	5	3,85	,843
أرى أن المؤسسة تواكب التغيرات في السوق من خلال تطوير خدماتها باستمرار	80	1	5	3,89	,886
ألاحظ أن المؤسسة تحافظ على قاعدة عملاء وفية بفضل جودة خدماتها	80	2	5	3,76	,733
ألاحظ أن الأنشطة التسويقية التي أقوم بها تسهم في زيادة مبيعات المؤسسة	80	1	5	3,91	,799
أرى أن الحملات الترويجية تؤثر بشكل واضح على نمو إيرادات المؤسسة	80	2	5	4,01	,684
أعتقد أن الجهود التسويقية تساهم في تحسين ربحية المؤسسة على المدى الطويل	80	1	5	3,94	,769

الأحظ وجود علاقة مباشرة بين جودة الخدمة المقدمة ومعدل تكرار الشراء من قبل العملاء	80	1	5	3,89	,928
أؤمن بأن تحسين بيئة العمل يعزز من أدائي في تقديم الخدمات للعملاء	80	1	5	3,85	,873
أعتقد أن الاستثمار في التسويق الداخلي يمنح المؤسسة ميزة تنافسية	80	1	5	3,85	,873
أرى أن كفاءة العمليات التسويقية تسهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	80	1	5	3,65	,915
ألاحظ أن رضا الموظفين ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء	80	1	5	3,86	,896
أجد أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في تنسيق الجهود التسويقية داخل المؤسسة	80	1	5	3,39	,987
أرى أن تمكيني كموظف يساعد في تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم	80	2	5	3,93	,671
Valid N (listwise)	80				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التسويق الداخلي	80	1,70	5,00	3,9021	,54174
الاداء التسويقي	80	1,73	5,00	3,8658	,56891
الاستمارة	80	1,71	5,00	3,8900	,54656
Valid N (listwise)	80				

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,966 ^a	,933	,932	,14782	,933	1092,118

Model Summary^b

Model	Change Statistics			
	df1	df2	Sig. F Change	
1	1	78	,000	1,739

a. Predictors: (Constant), التسويق الداخلي

b. Dependent Variable: الاداء التسويقي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,864	1	23,864	1092,118	,000 ^b
	Residual	1,704	78	,022		
	Total	25,569	79			

a. Dependent Variable: الاداء التسويقي

b. Predictors: (Constant), التسويق الداخلي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,093	,121		-,769	,444
	التسويق الداخلي	1,015	,031	,966	33,047	,000

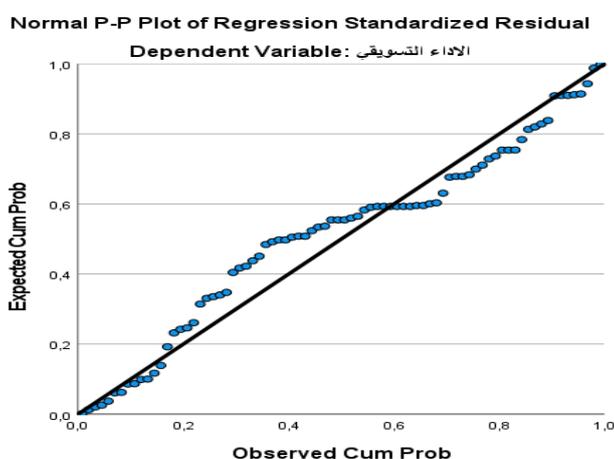
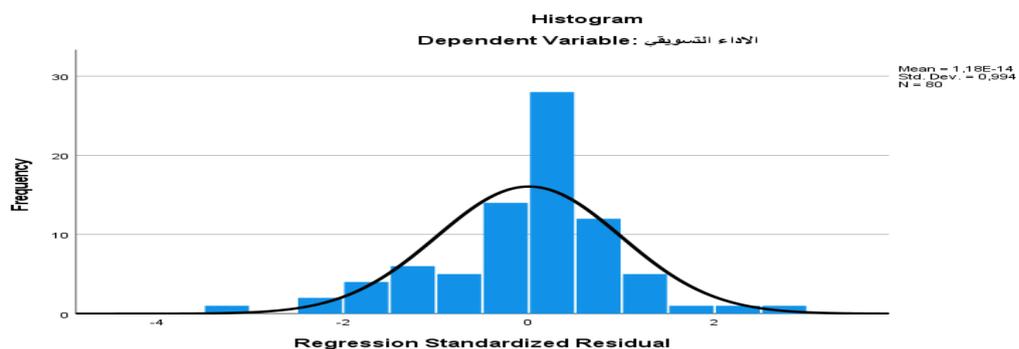
a. Dependent Variable: الاداء التسويقي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,6317	4,9797	3,8658	,54962	80
Residual	-,45693	,44064	,00000	,14688	80
Std. Predicted Value	-4,065	2,027	,000	1,000	80
Std. Residual	-3,091	2,981	,000	,994	80

a. Dependent Variable: الاداء التسويقي

Charts



Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,996 ^a	,992	,992	,05177	,992	1893,288

Model Summary^b

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	5	74	,000

- a. Predictors: (Constant), الاتصال الداخلي, التحفيز, التدريب, ثقافة الخدمة, التمكين
- b. Dependent Variable: الاداء التسويقي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,371	5	5,074	1893,288	,000 ^b
	Residual	,198	74	,003		
	Total	25,569	79			

a. Dependent Variable: الاداء التسويقي

b. Predictors: (Constant), الاتصال الداخلي, التحفيز, التدريب, ثقافة الخدمة, التمكين

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,059	,044		-1,338	,185
	التدريب	,429	,018	,450	24,390	,000
	التمكين	,338	,020	,375	16,674	,000
	التحفيز	,262	,018	,271	14,606	,000
	ثقافة الخدمة	,018	,022	,019	,846	,401
	الاتصال الداخلي	-,037	,021	-,039	-1,748	,085

		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	التدريب	,308	3,249
	التمكين	,208	4,817
	التحفيز	,305	3,282
	ثقافة الخدمة	,213	4,702
	الاتصال الداخلي	,206	4,863

a. Dependent Variable: الاداء التسويقي

		Collinearity Diagnostics ^a					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	التدريب	التمكين	التحفيز
1	1	5,963	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,016	19,372	,89	,01	,03	,01
	3	,008	27,884	,01	,04	,05	,27
	4	,006	31,019	,00	,67	,01	,39
	5	,005	36,368	,03	,21	,60	,15
	6	,003	48,775	,07	,08	,31	,17

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions	
		ثقافة الخدمة	الاتصال الداخلي
1	1	,00	,00
	2	,00	,01
	3	,18	,17
	4	,01	,02
	5	,08	,17
	6	,73	,63

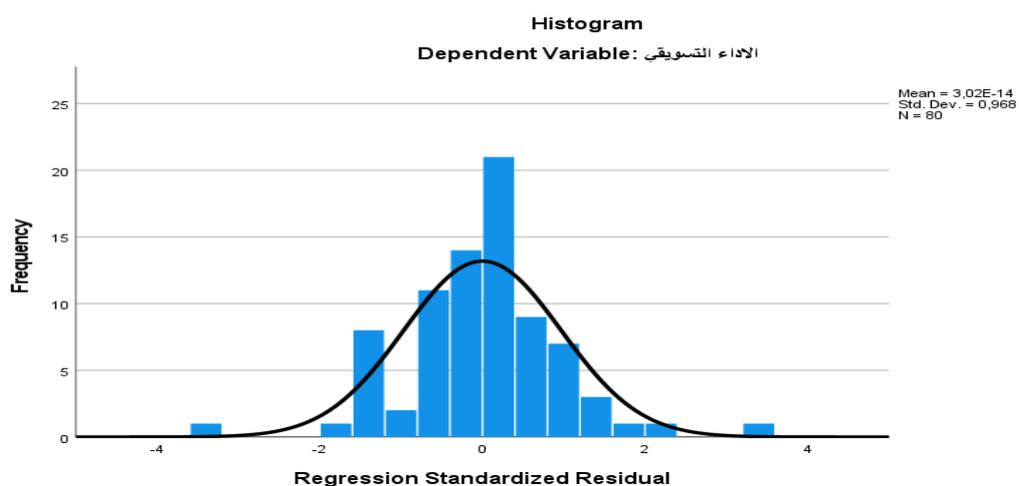
a. Dependent Variable: الاداء التسويقي

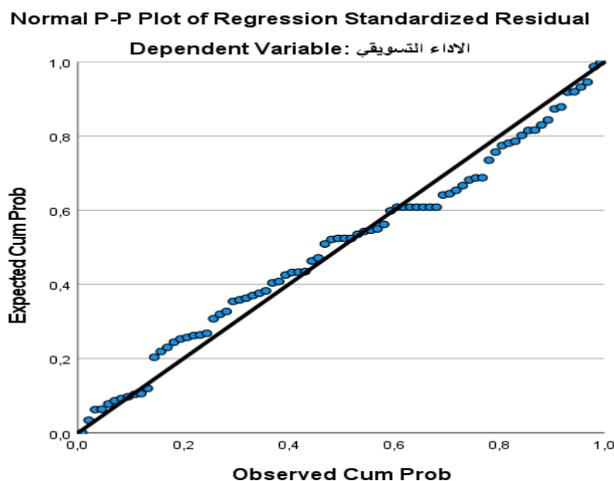
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,5511	4,9969	3,8658	,56670	80
Residual	-,16830	,18223	,00000	,05010	80
Std. Predicted Value	-4,085	1,996	,000	1,000	80
Std. Residual	-3,251	3,520	,000	,968	80

a. Dependent Variable: الاداء التسويقي

Charts





T-Test

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
التسويق الداخلي	Equal variances assumed	,558	,457	-2,360	78
	Equal variances not assumed			-2,439	77,440
الاداء التسويقي	Equal variances assumed	1,102	,297	-2,010	78
	Equal variances not assumed			-2,075	77,343

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
التسويق الداخلي	Equal variances assumed	,021	-,28112	,11913
	Equal variances not assumed	,017	-,28112	,11525
الاداء التسويقي	Equal variances assumed	,048	-,25379	,12626
	Equal variances not assumed	,041	-,25379	,12228

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means
95% Confidence Interval of the
Difference

		Lower	Upper
التسويق الداخلي	Equal variances assumed	-,51828	-,04395
	Equal variances not assumed	-,51060	-,05164
الاداء التسويقي	Equal variances assumed	-,50516	-,00243
	Equal variances not assumed	-,49727	-,01032

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
التسويق الداخلي	Cohen's d	,52672	-,534	-,983	-,081
	Hedges' correction	,53186	-,529	-,974	-,080
	Glass's delta	,45832	-,613	-1,076	-,142
الاداء التسويقي	Cohen's d	,55827	-,455	-,902	-,004
	Hedges' correction	,56371	-,450	-,893	-,004
	Glass's delta	,48810	-,520	-,977	-,056

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التسويق الداخلي	Between Groups	,463	3	,154	,517	,672
	Within Groups	22,722	76	,299		
	Total	23,185	79			
الاداء التسويقي	Between Groups	,704	3	,235	,717	,545
	Within Groups	24,865	76	,327		
	Total	25,569	79			

Oneway

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التسويق الداخلي	Between Groups	,220	3	,073	,242	,867
	Within Groups	22,966	76	,302		
	Total	23,185	79			
الاداء التسويقي	Between Groups	,099	3	,033	,099	,961
	Within Groups	25,470	76	,335		
	Total	25,569	79			

Oneway

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التسويق الداخلي	Between Groups	,417	3	,139	,463	,709
	Within Groups	22,769	76	,300		
	Total	23,185	79			
الاداء التسويقي	Between Groups	,288	3	,096	,289	,833
	Within Groups	25,281	76	,333		
	Total	25,569	79			