



المركز الجامعي علي كافي تندوف
معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق

دراسة ميدانية: مؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في علوم التسيير - تخصص: إدارة أعمال.

المشرف:

الأستاذ يحي توفيق

الطالبان:

سنوسي محفوظ

بن ساحة لخضر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
		المركز الجامعي علي كافي - تندوف	رئيسا
يحي توفيق		المركز الجامعي علي كافي - تندوف	مشرفا ومقررا
		المركز الجامعي علي كافي - تندوف	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2022 - 2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أمدنا بالصبر و العزيمة لإنجاز هذا البحث، و الصلاة و السلام على

رسول الله سيدنا محمد بن عبد الله الصادق الأمين، أما بعد:

أتقدم بالشكر و العرفان للدكتور يحيى توفيق لتفضله بالإشراف على هذا العمل و متابعتها برغم من

ضيق وقتها و انشغالاتها، فكان بحق الناصح الأمين في توجيهاته و ارشاده.

كما أشكر جميع الأساتذة الذين لم ييخلوا عنا طوال مسيرتنا الدراسية

أيضا أتقدم بالشكر الجزيل لكل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تندوف.

و ما توفيقى الا بالله عليه توكلت و اليه أنيب

الى منى عمري و نور بصري الى من رضاها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي "

أمي الحبيبة"

إلى من عمل بكد من أجلي و علمني معنى الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه "

ابي الغالي"

الى أخوتي و أخواتي

الى جميع الاهل و الأصدقاء

...أهدي هذا العمل

لخضر

الاهـداء

الحمد لله فائق الانوار و جاهل الليل و النهار ثم الصلاة و السلام على سيدنا محمد المختار الحمد لله

الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل اليه لولا فضل الله علينا .

من دواعي الفخر و الاعتزاز أن اهدي ثمرة جهد هذا العمل المتواضع الى كل من أبي و أمي العزيزين

حفظهما الله و رعاهما.

اسرتي و سندي في الدنيا و لا احصي لهم فضلا.

الى كل العائلة و الأصدقاء و رفقاء الدراسة من دون استثناء.

الى من انار لي الطريق في سبيل التحصيل و لو بقدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام.

الى كل من يقدر العلم و يسعى في طلبه

الى كل من ذكرهم قلبي و نساهم عقلي

محفوظ

الملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق من خلال ابعاده المتمثلة في التمكين، الدعم الإداري والاتصال الداخلي.

و لتحقيق أهداف الدراسة و المتمثلة في الإجابة عن التساؤل: " ما دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر- تندوف؟". تم القيام بدراسة ميدانية شملت موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف، و تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع 40 استبانة استرجع منها 36 استبانة منها 35 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

و لتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات المتحصل عليها، و خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتسويق الداخلي في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتمكين في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للدعم الإداري في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للاتصال الداخلي في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف.

الكلمات المفتاحية: التمكين، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي، التسويق الداخلي، فرق العمل.

Abstract:

The study aimed to know the role of internal marketing in team management through its dimensions of empowerment, administrative support and internal communication. And to achieve the objectives of the study represented in answering the question: "What is the role of internal marketing in managing the team at Algeria Telecom Corporation-Tindouf?". A field study was carried out that included employees of Algeria Telecom Corporation in Tindouf, and a questionnaire was developed to collect primary data. 40 questionnaires were distributed, of which 36 were retrieved, of which 35 were valid for statistical analysis.

To analyze the data, the statistical package for social sciences SPSS program was used to analyze the obtained data, and the study concluded a set of results, including:

Algeria Telecom is interested in applying the concept of internal marketing.

-There is a statistically significant role at the level of significance of 0.05 for internal marketing in team management at Algiers Telecom Corporation Tindouf.

-There is a statistically significant role at the level of 0.05 for empowerment in team management at Algiers Telecom Corporation Tindouf.

-There is a statistically significant role at the level of 0.05 for administrative support in team management at Algiers Telecom Corporation Tindouf.

-There is a statistically significant role at the level of significance 0.05 for internal communication in team management at Algiers Telecom Corporation Tindouf.

Keywords: empowerment, administrative support, internal communication, internal marketing, work teams.

قائمة الجداول

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
	بسملة
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	فهرس المحتويات
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: : التسويق الداخلي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي و اهميته
6	المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي و أهدافه
7	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
10	المبحث الثاني: ممارسات التسويق الداخلي
10	المطلب الأول: مكونات التسويق الداخلي و خطواته
11	المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي الداخلي
13	المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي
15	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التسويق الداخلي
16	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة الفريق	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لفرق العمل
19	المطلب الأول: نشأة و تطور فرق العمل
20	المطلب الثاني: مفهوم فرق العمل و خصائصه
22	المطلب الثالث: أهمية فرق العمل و أنواعه
25	المبحث الثاني: إدارة الفريق

قائمة الجداول

25	المطلب الأول: مراحل تشكيل و بناء فريق العمل و إدارة الفريق
25	المطلب الثاني: مقومات نجاح فريق العمل ومعوقاته
28	المطلب الثالث: دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع- تندوف-
36	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
36	المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
36	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
38	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
38	المطلب الأول: مجتمع و عينة البحث و تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
42	المطلب الثالث: اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان
42	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
43	المطلب الأول: مكانة التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف
46	المطلب الثاني: مكانة إدارة الفريق في مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف
48	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
53	خلاصة الفصل
55	الخاتمة

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
23	الفرق بين جماعة العمل وفرق العمل	1.
23	الفرق بين فرق العمل و جماعات العمل	2.
40	خاصية الجنس لعينة الدراسة	3.
41	خاصية العمر لعينة الدراسة	4.
41	خاصية المؤهل التعليمي لعينة الدراسة	5.
42	خاصية سنوات الخبرة لعينة الدراسة	6.
44	اختبار معاملات الثبات والصدق للاستبيان	7.
45	فئات اتجاهات الآراء	8.
45	تحليل اتجاهات الآراء حول التمكين	9.
46	تحليل اتجاهات الآراء حول الدعم الاداري	10.
47	تحليل اتجاهات الآراء حول حل الاتصال الداخلي	11.
48	تحليل اتجاهات الآراء حول الرقابة	12.
49	تحليل اتجاهات الآراء حول القيادة	13.
49	تحليل اتجاهات الآراء حول اتخاذ القرار	14.
50	اختبار التوزيع الطبيعي – Kolmogorov-Smirnov Test	15.
51	مصفوفة الارتباط Pearson بين أبعاد الدراسة	16.
52	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	17.
52	اختبار دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق من خلال الانحدار الخطي البسيط	18.
53	اختبار دور التمكين في إدارة الفريق التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	19.
53	اختبار دور الدعم الاداري في إدارة الفريق التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	20.
54	اختبار دور الاتصال الداخلي في إدارة الفريق التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	21.

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	النموذج الفرضي للدراسة	.1
4	أبعاد التسويق الحديث	.2
12	السعر الداخلي	.3
14	نموذج CORONOOS للتسويق الداخلي	.4
14	نموذج رفيق و احمد للتسويق الداخلي	.5
26	مراحل تشكيل و بناء فرق العمل	.6
37	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	.7
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	.8
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	.9
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	.10
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	.11

مقدمة

مقدمة:

نظرا للتحويلات والتغيرات الاقتصادية التي تشهدها العالم و بالخصوص تلك المتعلقة بمحيط منظمات الاعمال، نظرا لتنامي ظاهرة العولمة و الانفتاح الاقتصادي و التكنولوجي المصاحب لتطور وسائل الاعلام و الاتصال مما يستوجب على المنظمات تغيير أساليبها و انماطها و سلوكياتها بما يضمن لها مكانة في السوق في ظل المنافسة الشرسة التي ازدادت حدتها في الآونة الأخيرة.

ان العنصر البشري في المؤسسة اليوم أصبح عاملا حاسما في خلق ميزة تنافسية خاصة إذا احسنت المؤسسة استعمال فلسفة التسويق في إدارة الموارد البشرية وهو ما يطلق عليه التسويق الداخلي.

ان التسويق الداخلي من المفاهيم التسييرية الحديثة التي برزت نهاية الثمانينات من القرن الماضي.

إشكالية البحث:

لمعالجة هذا الموضوع نطرح الإشكالية التالية:

ما دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق بمؤسسة الاتصالات الجزائرية بتندوف؟

وينبثق عن سؤال الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور التمكين في إدارة الفريق بمؤسسة الاتصالات بتندوف؟
- ما دور الدعم الإداري في إدارة الفريق بمؤسسة الاتصالات بتندوف؟
- ما دور الاتصال الداخلي في إدارة الفريق بمؤسسة الاتصالات بتندوف؟

فرضيات البحث:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في إدارة الفريق بمؤسسة الاتصالات بتندوف

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة الفريق بمؤسسة الاتصالات بتندوف.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في إدارة الفريق بمؤسسة الاتصالات بتندوف.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في إدارة الفريق بمؤسسة الاتصالات بتندوف.

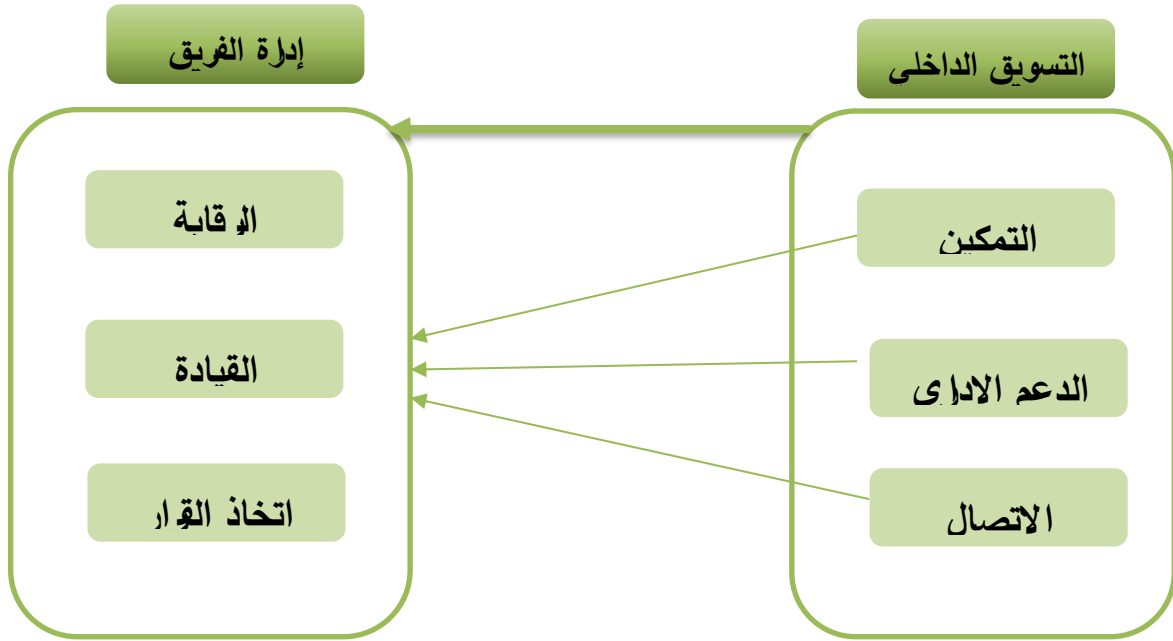
المخطط الفرضي للبحث:

مقدمة

يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات وفقا للمسوحات الفكرية والأدبية لما توفرت من مصادر، خدمة لأهداف البحث ومشكلته إذ تم إعداد المخطط الفرضي وفق المتغيرات الآتية:

- المتغير المستقل: ويتمثل في التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي)
- المتغير التابع والمتمثل في إدارة الفريق بأبعاده (الرقابة، القيادة واتخاذ القرار)

الشكل رقم (1): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة

أهمية البحث:

يمكن إيجاز أهمية البحث في النقاط التالية:

- تستمد أهميتها من أهمية المتغيرات البحثية والمتمثل في التسويق الداخلي و إدارة الفريق.
- التعرف على دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق من وجهة نظر عمال مؤسسة الاتصالات الجزائرية بتندوف.
- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع من هذا الجانب، مما يجعل الدراسة كمرجع يساعد الباحثين في الاطلاع على نتائجها و توصياتها و إمكانية تطبيق دراسات مشابهة.

اهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق، و الذي يمكن تحقيقه من خلال الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى التسويق الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف.
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بإدارة الفريق و مدى تطبيقها للأساليب المختلفة.
- الرغبة في معرفة مدى ادراك المؤسسة لدور التسويق الداخلي في إدارة الفريق.
- تحديد طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي و إدارة الفريق بالمؤسسة.

منهج البحث:

لدراسة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات، فالمنهج الوصفي مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستقصاء عدد كبير من آراء المستجوبين ومن ثم سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي للربط بين المتغيرات والوصول إلى أسبابها وبعدها تحليل النتائج ثم تعميمها. و من أجل محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع نقسم الدراسة الى ثلاث فصول، حيث نقوم بتخصيص الفصل الأول للتسويق الداخلي و تم تقسيمه الى المبحث الأول يتعلق بالمفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي، أما المبحث الثاني يتعلق بممارسات التسويق الداخلي، أما الفصل الثاني سنخصصه لإدارة الفريق من خلال تقسيمه هو الآخر الى مبحثين، المبحث الأول يتعلق بالمفاهيم الأساسية حول فرق العمل، اما المبحث الثاني يتعلق بإدارة الفريق. اما الفصل الثالث فيخصص للدراسة الميدانية و التي سنتطرق فيها لدور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف.

الدراسات السابقة:

1- دراسة سوسن أحمد محمود شكري، عامر عبد اللطيف (2022) بعنوان: دور فرق العمل في تعزيز أداء

العاملين: دراسة استطلاعية في الإدارة العامة لمدينة الطب، مجلة التقني، (4)3.

يهدف البحث الى التعرف على دور فرق العمل في تعزيز أداء العاملين في الإدارة العامة لمدينة الطب، وزارة الصحة العراقية. حيث تم اختيار مدينة الطب كعينة وذلك لوجود مشكلة فعلية تحقق فرضيات وأهداف هذا البحث. تتضمن مشكلة البحث في عدم تبني المنظمات اسلوب فرق العمل وانعكاس ذلك سلبا على مستوى أداء العاملين. تم اعتماد استمارة الاستبانة في جمع البيانات، التي تكونت من جانبين تناول الجانب الاول البيانات الشخصية للموظفين عينة البحث، وتتناول الجانب الثاني الأسئلة الخاصة بمتغيري الدراسة (فرق العمل، وأداء العاملين). شارك في استطلاع الاستبانة 213 موظفا. تم استخدام الاسلوب الإحصائي الكمي في تحليل البيانات مثل (معامل الارتباط بيرسون، واسلوب الانحدار الخطي البسيط، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، باعتماد برنامج (SPSS). تصول الباحث الى مجموعة من النتائج ومنها وجود علاقة وثيقة بين فرق العمل وأداء العاملين، الامر الذي يعكس الدور الواضح لأداء

العاملين من خلال التأثير في تحديد مستوى الأداء، ومن أبرز التوصيات ضرورة ان تتبنى إدارة المنظمة عينة البحث تنمية العالقات الإنسانية وروح فريق العمل بين العاملين.

2- دراسة حامدي محمود (2019)، أثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية المواهب ،من خلال دراسة مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في كل من: التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي ومدى مساهمتها في تنمية المواهب من خلال أبعاده والمتمثلة في: التدريب، التقييم، التحفيز . وللتحقق من ذلك أجريت دراسة ميدانية على المديرية الرياضية لاتحاد بسكرة-USB-، مت من خالها تم توزيع الاستبيان على فريق إتحاد بسكرة الرياضي ، ولقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه باستثناء التمكين والاتصال الداخلي وجد بأن كل من فرق العمل، الدعم الإداري، تساهم في تنمية المواهب، وبشكل عام أن هناك تأثيراً واضحاً للتسويق الداخلي في تنمية المواهب في النادي الرياضي حمل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها: جيب على النادي الرياضي USB التركيز على تمكين اللاعبين وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرار المناسب بما يتعلق بأدائهم، اعطائهم الفرص لتنمية مواهبهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي، وكذلك الدراسة الحالية تتفق معها في استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان.

- اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في اختبار ووضع أبعاد المتغير المستقل وفي وضع المتغير التابع.
- اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث ميدان إجراء الدراسة والزمان.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة.

الفصل الأول: التسويق الداخلي

تمهيد الفصل الأول:

يعد التسويق أحد أهم وظائف المؤسسة، وأحد أدواتها الديناميكية باعتباره الركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي. ومنذ نشأته مر بالعديد من المراحل انطلاقاً من كونه يهتم فقط بتصريف المنتجات والخدمات الى غاية ارتقائه ليشمل العلاقات بين المؤسسة والعاملين فيها، ما جعله يرتقي بوظيفة الموارد البشرية لتصبح شريك استراتيجي للمؤسسة، من خلال الحصول على أفراد ذوي خبرة وكفاءة عالية قادرين على العمل بجودة عالية لاستقطاب والحفاظ على الزبائن.

وعليه من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق لمصطلح التسويق الداخلي من خلال

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي

المبحث الثاني: ممارسات التسويق الداخلي

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي

ركز التسويق تقليدياً على العملاء الخارجيين، ولكن في الآونة الأخيرة بدأ التأكيد على الحاجة إلى فهم العملاء الداخليين وعلاقتهم بالمؤسسة وبالعملاء الخارجيين. لذلك هناك حاجة إلى فهم هذا النوع من التسويق الذي يبحث في هذه الأمور وهو ما يعرف بالتسويق الداخلي الذي يستمد أدواته من التسويق الخارجي، وممارساته من إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته

الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي

هناك عدة مفاهيم أو تعاريف للتسويق الداخلي حسب الباحثين لهذا المجال، حيث تعددت هذه المفاهيم حسب نظرة كل منهم، لكنهم يتفقون على تعريف واحد وهو اعتبار العاملين في المنظمة كزبائن و الخدمات التي يؤديها كمنتجات. حيث يرى (بيري، 1984) أن "التسويق الداخلي على أنه اعتبار الموظفين زبائن داخليين والوظائف التي يشغلونها منتجات داخلية، بحيث يجب تصميمها لإرضاء رغبات و حاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة" فالتسويق الداخلي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين و تنمية مهاراتهم لتمكينهم من تقديم أفضل الخدمات و بناء علاقات طويلة معهم. كما عرف على أنه اختيار ثم تحفيز العاملين والاحتفاظ بهم و توجيه مهاراتهم و امكاناتهم نحو اعمال نافعة تشبع حاجاتهم، فالتسويق الداخلي فلسفة معاملة العاملين باعتبارهم عملاء حقيقيين.¹

و رآه "كل من ferryson و brown أن المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل و تعامل الموظفين مع الزبائن «، لذلك فهم يعتقدون أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على:

- استقطاب و المحافظة على أفضل الأفراد.
 - تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل، من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين.²
- ومما سبق يمكن القول بان التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية تستخدم المنظور التسويقي في إدارة المورد البشري من خلال تحفيزهم و تنمية مهاراتهم بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة و تحقيق رضا العملاء الخارجيين. ان مفهوم التسويق الداخلي يمكن رده إلى الخمسينيات من القرن الماضي، حيث كان مدراء الجودة اليابانيون ينظرون إلى الأنشطة التي يؤديها العاملين في المنظمة على أنها منتجات داخلية وعلى المنظمة تلبية رغبات العاملين، مما ينعكس على أدائهم أعمالهم وعلى أداء المنظمة ككل.

¹ - سلوى محمود محمود مطاحن(2010)، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرط الأوسط. ص16.

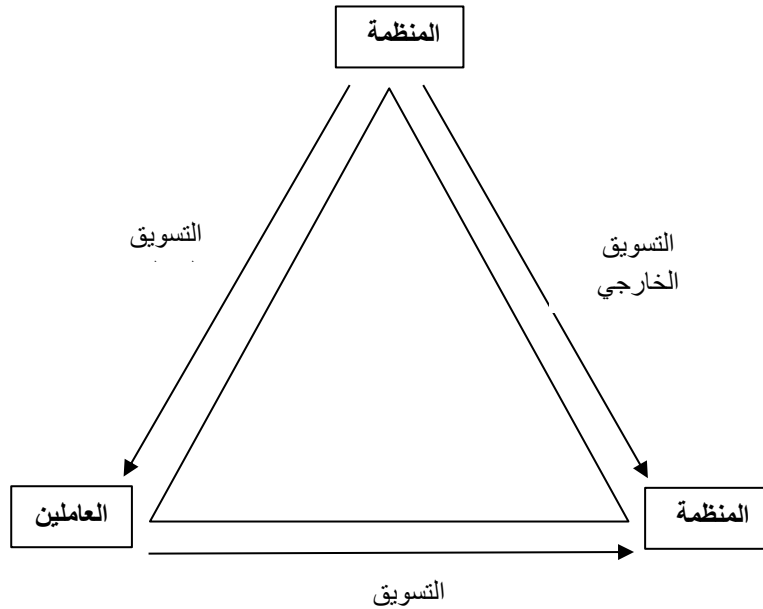
² - سليمان نور الهدى، (2020)، أثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. ص 3.

الفصل الأول.....التسويق الداخلي

إلا أن الاهتمام الحقيقي بمفهوم التسويق الداخلي ظهر في بداية السبعينات من القرن المنصرم بعد الدراسة التي قام بها كوتلر وليفي، التي أوصت بضرورة توسيع مفهوم التسويق ليشمل كل من تسويق الداخلي وتسويق العلاقات والتسويق التبادلي والتسويق في المنظمات الغير هادفة للربح. و الشكل الموالي يمثل مثلث تسويق الخدمة الذي طوره كوتلر و ارمسترونغ و الذي يوضح وجود ثلاث علاقات تسويقية يعد كل واحدة منها عاملاً رئيسياً في نجاح المنظمة³:

- العلاقة الأولى: تتمثل بالتسويق الخارجي وهي العلاقة بين المنظمة والعملاء الخارجيين.
- العلاقة الثانية: تتمثل بالتسويق التفاعلي وهي العلاقة بين مقدم الخدمة والعملاء.
- العلاقة الثالثة: تتمثل بالتسويق الداخلي وهي العلاقة بين المنظمة و العاملين بها.

الشكل (2): أبعاد التسويق الحديث



المصدر: Kotler & Armstrong, Philip & Gary, (2006) Principles of marketing, E: 11

P:260

ومع مرور السنوات زاد الاهتمام بالتسويق الداخلي من قبل الباحثين نظراً لزيادة شدة المنافسة ونمو الحاجات الإنسانية، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بأنشطة التسويق الداخلي كمكمل لأنشطة التسويق الخارجي. فالتسويق الفعال يحقق انسجاماً مع التسويق الداخلي. فلكل منهما منافع بعيدة الأمد تتمثل في تعظيم المنفعة المتحققة للعملاء والعاملين على حد سواء.⁴

³ - نسيم بيرم، (2016) أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ص3.

⁴ - Simmons, J, (2009), "HR and marketing synergies", People management journal , Vol. 15, Issue. 25 ,p: 40

الفصل الأول.....التسويق الداخلي

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على ضرورة وعي المنظمات بان الموظفين الذين يعملون بها، هم السوق الاول لديها ويمثلون زبائن داخليون يعملون بسوق داخلي هو المنظمة، والأنشطة التي يقومون بها هي منتجات داخلية، ويترب على ذلك تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها، وضرورة تحفيزهم وعمل برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم مما سينعكس على مستويات الأداء والرضا الوظيفي التي مما لا شك فيه ستعكس على رضا الزبائن وضمان استمرار ونجاح المنظمة.

حيث أن جوهر مفهوم التسويق الداخلي يقوم على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء: عملاء خارجيين وعملاء داخليين (وهم العاملون داخل المنظمة). فكل فرد من المنظمة يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، (أي ان كل وحدة تنظيمية تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل المنظمة). ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يؤثر في العالقة بين العميل ومقدم الخدمة. وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا لتحقيق رضا العملاء الخارجيين.⁵

الفرع الثاني: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين، و تحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية و تنمي السلوكيات الإيجابية لدى الافراد اتجاه المنظمة، و فيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة و الافراد العاملين:

أولاً: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

- الوصول الى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز العاملين للقيام بمهامهم على أكمل وجه.
- تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في أداء الخدمات من قبل جميع الافراد بطريقة تحقق رضا الزبائن.
- يمكن المنظمة من العبور الى أسواق خارجية و تعزيز موقعها التنافسي، مما ينعكس إيجاباً على أداء و ربحية المنظمة

- إدارة التغيير في المنظمة، من خلال دوره المهم في قبول و إنجاح أي تغيير يمكن أي يحدث.
- بناء الصورة العامة للمنظمة التي تعد أداة إعلامية مؤثرة على العمال، الزبائن و كافة الأطراف، حيث يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المنظمة.
- استراتيجية المنظمة حيث ان تنفيذ أي استراتيجية يحتاج الى تعاون و تنسيق بين مختلف الافراد و الوظائف، و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع التنظيمي و بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ الاستراتيجية.

⁵ - نسيم بيرم، مرجع سابق، ص ص 4-5.

ثانيا: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف: هناك العديد من المزايا التي ينجم على تطبيق برنامج التسويق

الداخلي نذكر منها:

- تحقيق الرضا لدى العاملين
- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل.
- تحسين العلاقات بين العاملين
- شعور الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي وأهدافه

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق لخصائص التسويق الداخلي وكذا ابرز اهم أهدافه.

الفرع الأول: خصائص التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بخاصيتين رئيسيتين⁶:

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: حيث أنه يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التفاعل والتبادل بين المنظمة والعاملين فيها، فالعاملين ال تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط بل تتعداها لتشمل الحاجات الاجتماعية مثل الأمان والانتماء والصدافه، وكل هذا تحققة أنشطة التسويق الداخلي.
- التسويق الداخلي عملية إدارية: تهدف إلى تكامل مختلف الوظائف داخل المنظمة وذلك من خلال:
 - التأكد من أن كل العاملين لديهم معرفة وخبرة كافية عن الأنشطة التي يؤديونها.
 - التأكد من أن كل العاملين تم تحفيزهم وإعدادهم لأداء أعمالهم بكفاءة.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

يهدف التسويق الداخلي بشكل عام الى خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية و إحساس مهم بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل و زيادة رضا العاملين، وكذا تقديم أفضل الخدمات و احسنها إلى الزبائن و تجاوز توقعاتهم.

و على العموم فإنه يمكن تقسيم أهدافه الى ثلاثة مستويات و هي:

6 - شعبان حامد، (2003)، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة الإدارية و التأمين كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 60، ص 8.

- الهدف على المستوى العام: يتمثل في الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية، و قادرين على تحمل المسؤولية و الالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.
- الهدف على المستوى الاستراتيجي: يقصد به إيجاد بيئة داخلية يتصرف بها العاملون بالطريقة المرغوب فيها، من خلال إجراءات فاعلية، والمتمثلة في ثقافة الخدمات و التدابير الداخلية، و نشر المعلومات التسويقية للعاملين. والغاية من ذلك تطوير وعي الزبون الداخلي و الزبون الخارجي و إيجاد تكامل بينهم، و محاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف اما التسويق الداخلي.
- الهدف على المستوى التكتيكي: و هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين، و الذي يستند الى ان الافراد هم السوق الأولى للمنظمة المقدمة للخدمة.⁷

المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

اختلف الباحثين في تبيينهم لأبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد نموذج واحد محدد و متفق عليه يعكس ما يندرج تحته، لذا حاولت هذه الدراسة التطرق للأبعاد التالية بما يتلاءم و أهدافها، و هي كالآتي:

الفرع الأول: التمكين

يقصد بتمكين العاملين مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من أعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة. و يقصد به كذلك تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة. كما أشار آخرون الى أنه منح العاملين ما يكفي من السلطة وتوفير الموارد اللازمة مع حرية العمل لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية. وأضاف آخرون ان تمكين العاملين يعني المشاركة في المعلومات، وغيرها من الأنشطة التي تساهم في الوصول الى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية.⁸

ان التمكين العاملين قد يتم من خلال إيمان المديرين بأهميته، فعالبا ما يحتاج الأمر الى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف، و منحهم الفرص للمبدأ و تقبل التحدي، و في ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية و تطوير الأساليب و الطرق التي يمكن الاستعانة بها مثل، مهارة حل المشكلات و اتخاذ القرارات، و التخطيط و المهارات القيادية، و مهارات بناء الفريق الناجح و غيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة. ومن أسباب اللجوء الى التمكين الاداري توفير القدرات و المهارات اللازمة للعاملين و رغبتهم في تطويرها لتحقيق أهدافهم المهنية و اثبات ذاتهم للحصول على فرص أفضل.

⁷ - رائد ضيف الله الشوابكة،(2010) أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط ، ص-ص 14-15.

⁸ - نفس المرجع السابق، ص 23.

لقد تشكل اتجاه جديد في التحفيز من خلال تمكين العاملين حيث يساهم في زيادة قوة العاملين و تعتبر حافظا لإنجاز المهمات و الواجبات المطلوبة منهم.⁹

ان الغاية من تمكين العاملين خلق الولاء للمنظمة و التزام العاملين بأهدافها، و توظيف أقصى طاقاتهم من أجلها، و الانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات و توقعات العملاء، و يهدف تمكين العاملين الى التغلب على البيروقراطية و تخفيف الاندماج الوظيفي فهو يساعد على المشاركة في اتخاذ القرارات و كذلك تحمل مخاطر العمل بشكل فعال، حيث حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار تدخل الرؤساء دائما. كذلك فان تطبيق مفهوم التمكين يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي و خفض تكلفة الغياب و دوران العمل ما يؤدي الى تحسين الأداء.

و أشار كل من Schneider é Bowen الى ان تمكين العاملين يتضمن¹⁰ :

- منحهم السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم و التي تؤثر على مجريات العمل.
 - توفير المعلومات عن أداء المنظمة كالتنتائج التشغيلية و الوضع التنافسي.
 - إكسابهم المعرفة التي تعني بالعاملين الى الفهم و المساهمة في أداء المنظمة.
- و للتمكين فوائد عديدة منها¹¹:

- 1- يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي يشاركونا في اتخاذها و اتخاذها بأنفسهم مما يساعد على الوصول الى قرارات رشيدة.
- 2- يساعد على تفهم العاملين لظروف و اهداف و امكانيات و استراتيجيات المنظمة و من ثم الالتزام بتحقيقها.
- 3- يساعد على اشباع العديد من الرغبات و الدوافع النفسية لدى العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الرضا الوظيفي.
- 4- يساعد تماسك الجماعات مما يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: الدعم الإداري¹²

يحتاج العاملون بالمنظمات ان يكونوا مؤثرين في منظماتهم إلى أنظمة دعم إداري تلبي حاجاتهم حيث يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء، من خلال توفير الصلاحيات التي تعني الفرد على أداء المهمة المفروضة إليه. إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين بأن تسمح للفرد أن يتفرغ

⁹ - دره عبد الباري إبراهيم، صباغ زهير النعيم، (2008). إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال الحديثة، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للتشر و التوزيع، عمان، ص 439.

¹⁰ - Schneider & Bowen(2004) , winning the Service Game .In :Lovelock , P.& Wirtz ,J., (Eds.), Services Marketing ,New Jersey, Pearson Prentice Hall. pp 327.

¹¹ - رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص 25.

¹² - سلوى محمود مطاحن، مرجع سابق، ص 23.

للدراسة لعدد من السنوات بأجر كامل أو جزئي أو منحو قرضاً لتغطية بعض تكاليف الدراسة، وكذلك توفر خدمات ترويجية للعامل مثل السفر أو إقامة أنشطة اجتماعية.

والدعم الإداري هو " أسلوب يؤدي إلى كسب احترام الأفراد وثقتهم وتعاونهم، لما لهم من مهارات التي تتضمن مساندة الآخرين"، حيث تستمع للعاملين القيام بدعمهم فيشاركهم في حل المشكلات، فالقائد هو مفتاح للتعامل مع الآخرين ومنحهم الثقة، ومساعدتهم في تحقيق رؤية المنظمة وان يشجع العاملين على التعاون ويملك القدرة على جمع العاملين ودعمهم نحو الهدف.

ويفترض أن يكون الدعم الإداري محققاً لما يلي:

- تحقيق توقعات العاملين.
- مساعدة العاملين على التخلص من نقاط ضعفهم.
- أن تكون الأجواء بين العاملين متعاطفة وجيدة.

الفرع الثالث: الاتصال الداخلي

يعرف الاتصال الداخلي بأنه "تعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف في المنظمة، حيث يعد من أهم تطبيقات التسويق الداخلي وجيب تطبيقها جنباً إلى جنب مع إستراتيجيات التسويق الخارجي حيث تكون فعالة". وتكمن أهمية الاتصال الداخلي في بناء الثقة والاحترام والولاء الادارة وتوثيق العلاقات في الشركة فيما بين الموظفين من جهة وما بين الإدارة والموظفين من جهة أخرى، ولنجاحه من الضروري أن يكون في اتجاهين، فنجاح المعلومة يعتمد على مدى أهميتها للمستلم، وسهولة وصول المعلومة ودقتها.

أما عن دور الاتصال الداخلي فمن أجل أن تستطيع المنظمة القيام بدورها في جذب وتطوير وتحفيز العاملين، فإنه يجب أن يتم كل ذلك من خلال شبكة اتصال داخلي، تعمل على توضيح رؤيا الإدارة، وذلك من خلال قنوات ووسائل الاتصال الداخلي منها الرسمية ومنها الغير الرسمية. حيث تشمل الرسمية الاتصالات الشفهية، المذكرات والخطابات، وغيرها من الوسائل. أما الغير رسمية فهي النظام الذي سيضل مدعوما دائماً من قبل قنوات غير رسمية، من خلالها سوف تنساب المعلومات والمشورة، والنصح وحتى الأوامر.¹³

المبحث الثاني: ممارسات التسويق الداخلي

بما أن التسويق الداخلي هو تطبيق لممارسات وأدوات واستراتيجيات التسويق الخارجي داخل المنظمة، فإن هذا ينطبق أيضاً على المزيج التسويقي الذي يمكن تطبيقه داخلها ليعرف بالمزيج التسويقي الداخلي. فالمؤيدون لفكرة المزيج التسويقي

¹³ - محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، (2013)، أثر التسويق الداخلي في الإلزام التنظيمي مع وجود رضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شرق الأوسط، الأردن، ص -ص 28-29.

الداخلي يستندون على أن أدوات التسويق الخارجي قابلة للاستخدام داخليا، بحيث يقترح Simon أن أسهل طريقة لتنفيذ التسويق الداخلي هو استخدام نفس هياكل وأدوات التسويق الخارجي مثل المزيج التسويقي الداخلي، إذ وكما تسعى المنظمة لتطوير المزيج التسويقي الخارجي لإرضاء وتقديم أفضل خدمة لعملائها الخارجيين، عليها أن تسعى أيضا إلى تطوير المزيج التسويقي للعملاء الداخليين.

المطلب الأول: مكونات التسويق الداخلي و خطواته

الفرع الأول: مكونات التسويق الداخلي

قدم Devis مجموعة من المكونات للتسويق الداخلي متمثلة في¹⁴ :

- الموظفون: التسويق الداخلي يهتم بجانب الموظفين من حيث توظيفهم وتدريبهم، التحفيز، الاتصال، وهذا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولهذا كان ينظر للموظفين على أنهم زبائن داخليون ويتطلب ذلك استخدام تقنيات تسويقية لبيع المنتج (الوظيفة) داخل المنظمة.
- المنظمة: التسويق الداخلي يسمح للمنظمة من بناء هوية، والتي تسمح لها بالتركيز والاهتمام بالزبون، من خلال تطوير علاقات وذلك عن طريق تغيير المواقف والإجراءات والهدف النهائي للمنظمة هو زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء في المدى الطويل.
- رضا الزبون الخارجي: القدرة على تحسين الأداء، حيث أن تطبيق الفعال للتسويق الداخلي يؤدي إلى رضا الموظفين، والذي يتحول بدوره إلى رضا الزبون وذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.
- الوحدات الوظيفية: هي أهم سبب وجود للتسويق الداخلي في المنظمة، وذلك لما لها من قدرة على إلغاء الحواجز بين الأقسام، وتسمح باتصال أفضل.

الفرع الثاني: خطوات التسويق الداخلي

يمكن استعراض خطوات التسويق الداخلي فيما يلي¹⁵:

- تحديد السوق: يمكن اعتبار المنظمة ككل سوقا تتكون من مجموعة من الزبائن الداخليين يتطلب إشباع حاجاتهم، ويشتركون في عمليات التبادل مع بعضهم البعض.

¹⁴ - سلطاني محمد رشيد، يوزن جميلة، (2018) دور ممارسات التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، الملتقى السادس

حول تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر

بسكرة.13/14مارس، ص 28.

¹⁵ - نفس المرجع السابق، ص 06.

- بحوث السوق: يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها في جميع المستويات الإدارية للمنظمة، وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، ويجب أن تكون كل منها متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجي، وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات عن بحوث السوق الداخلي.
- تجزئة السوق: تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة وملاءمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، ويتم تجزئة السوق إلى قطاعات متشابهة، حيث تحدد معايير التجزئة بالاعتماد على نتائج البحوث التسويقية.
- الاتصال التسويقي: تتضمن هذه الخطوة القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة والداخلية والخارجية، كما تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة.
- التوجه السوقي: إن الهدف الكلي يجب أن يتصف بالمرونة والاستجابة في البيئة الداخلية، والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي الداخلي

لقد أشار لوفرك الى المزيج التسويقي الخدمي انه عبارة عن مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف، و يتكون المزيج التسويقي الداخلي من اربع عناصر هي:¹⁶

1- المنتج الداخلي:

يعد المنتج الداخلي العنصر الأول من المزيج التسويقي الذي يشمل السياسات والبرامج والخدمات والبحوث والتخطيط والتعليم المتعلقة بتحسين العمل والتي من خلالها تقوم الادارة بتثقيفهم وإعلام الموارد البشرية بوظائفهم ، لان اول ما تقوم به المنظمة تجاه موظفيها هو تقديم الوظيفة(منتج داخلي) قبل أن تفكر في بيع منتجاتها للعملاء الخارجيين، ويعرف كذلك على أنه منصب العمل أو المهام الخاصة بالموارد البشرية التي تحفزهم لتلبية احتياجاتهم، بحيث يعتمد نجاح هذا المنتج خاص الى مدى تحقيقه لذلك الإشباع، حيث يرتبط بجانبين هما:

- جانب خاص بالوظيفة وكل ما يتعلق بها من خصوصيات، وأن تتناسب مع التغيرات اللازمة لجعلها تتعامل مع اتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية، ومن هذه الخصائص المهارات، والبرامج التدريبية اخلص بها.
 - جانب يتعلق ببيئة العمل المحيطة بتلك الوظيفة مثل: الآلات و المعدات و البرامج و القوانين ، علاقات العمل.
- أما المنتج الداخلي فيتعلق بجانبين هما :
- الموظف: من خلال مهامه وواجباته ومسؤولياته وقيمه ومواقفه وقدراته والمنافع التي تتوقعها من هذه الوظيفة.

¹⁶ - عبود سعاد،(2017) مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، دراسة مجموعة من المؤسسات، دكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،ص149-154.

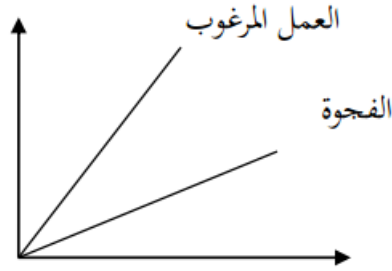
- الوظيفة: فتتعلق بمواصفات ومسؤوليات ومهام ومتطلبات الوظيفة بالإضافة إلى ذلك كل ما يحيط من ظرف معينة ومزايا مالية ومعنوية.

2- السعر الداخلي:

يعد السعر الداخلي من المتغيرات الحرجة للمزيج التسويقي الداخلي ومن الصعب جدا تعريفه لصعوبة تحديد ثمن ما تقدمه الموارد البشرية للمنظمة رغم ذلك اجتهد الباحثين في تعريفه، وعرفوه على أنه الثمن الذي يدفعه المورد البشري في سبيل أداءه لوظيفته (وكل ما يقوم به من مهام في المنظمة) للحصول على مقابل يتمثل في القيمة سواء كانت نقدية أو معنوية، وتختلف حسب مستوى واحتياجات ورغبات كل مورد بشري. ويمكن تلخيصه في الشكل المقابل:

الشكل رقم(3): السعر الداخلي

ما يقدمه الموظف



المصدر: عبود سعاد،(2017) مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، دراسة مجموعة من المؤسسات، دكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص6. يظهر الشكل بأن السعر الداخلي ما هو إلا محصلة لما يقدمه المورد البشري من ثمن مقابل ما يحصل عليه من قيمة، ونتيجة لوجود اختلال بين هذين العنصرين يتشكل ما يعرف بالفجوة، وتكون صغيرة كلما كان العنصرين قريبين، والعكس صحيح.

3- الترويج الداخلي:

مثلما يتم ترويج المنتجات للعملاء الخارجيين، نفس الشيء ينطبق على العملاء الداخليين، حيث يتعلق الترويج الداخلي بالاتصالات الداخلية للموارد البشرية مثال: استعمال التفاعلات المباشرة (وجها لوجه)، الاعتراف بالجهود ونظم الحوافز والمكافآت، والتي تمكن إدارة المنظمة من حيث مواردها البشرية حول رؤيتها للمستقبل، ويشمل تشارك المعلومات والمعارف بين مختلف الأعضاء، فعلية الترويج الداخلي ترتبط أكثر بالمعلومات التسويقية والمعرفة الضرورية لأداء العمل.

والترويج الداخلي لن يكون ناجحا وفعالا في المنظمة إلا اذا كانت الاتصالات الداخلية ناجحة وفعالة، وبالتالي كفاءة

الاتصالات الداخلية تصب في كفاءة الترويج الداخلي والذي يهدف إلى:

- العمل على تنفيذ إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها.

- الفعالية في الأداء.
- تبين ثقافة التوجه نحو العميل الخارجي.
- الإقناع بقبول المنتج الداخلي (الوظيفة) من خلال المزايا التي تقدمها للعميل الداخلي.

4- التوزيع الداخلي (المكان):

إن التوزيع الداخلي هو توزيع منتجات العملاء الداخليين (العاملين) والمقصود هنا قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية واستخدام الإشارات لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي

تشير أدبيات التسويق الداخلي الى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تنفيذ التسويق الداخلي و هي:

- نموذج coronoss الذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج رفيق و أحمد الذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.

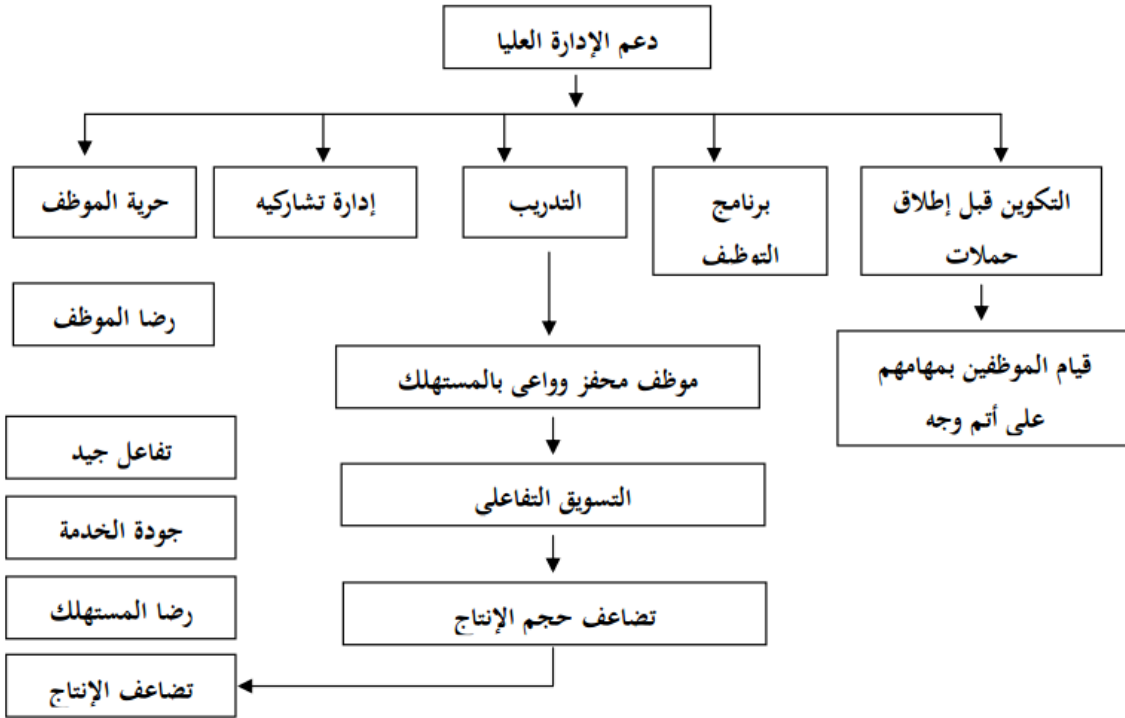
الفرع الاول: نموذج Coronoss:

يستند هذا النموذج على أن التسويق الداخلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك و وعي و إدراك بخدمة الزبون و متحلين بعقلية بيعية.

كما يؤكد على ضرورة دعم الإدارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي و التزامها بدعم مختلف الجهود و الأنشطة، ما يعني وجود موظفين راضيين، و واعين بخدمة الزبون و مدركين لأدوارهم، و بالتالي تفاعل جيد مع الزبائن و تقديم خدمات بجودة عالية، و من ثم تحقيق رضا الزبون و نمو الأرباح و الحصص المنظمة في السوق.

و يظهر النموذج بيانيا بالشكل التالي:

الشكل رقم (4) : نموذج coronoss للتسويق الداخلي

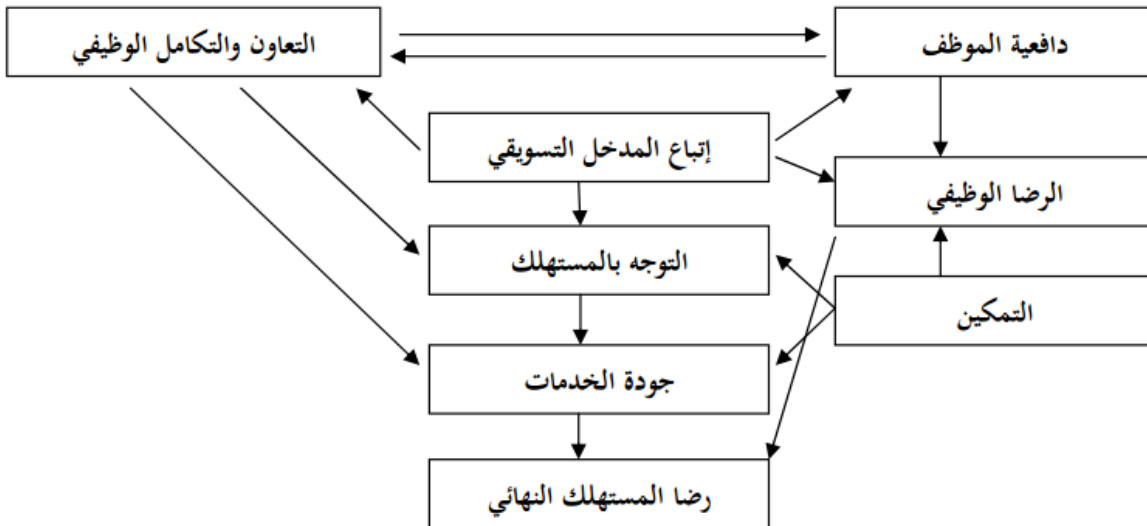


المصدر: بويكر عباس بدور، (2009)، التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 47.

الفرع الثالث: نموذج أحمد ورفيق

قاما الباحثان بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي انطلاقا من العلاقات المتبادلة و المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، و الذي يظهر كما يلي:

الشكل رقم (5) : نموذج رفيق و احمد للتسويق الداخلي



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

يتضح من النموذج ان التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز
- التنسيق و التكامل بين الوظائف.
- التمكين.

و منه يؤدي الى تحقيق رضا الموظفين و اعتناقهم للتوجه بالمستهلك، و بالتالي تسليم الخدمات بجودة عالية تسهم في رضا المستهلكين و تحقيق مكانة تنافسية في السوق.¹⁷

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التسويق الداخلي

تواجه المنظمات العديد من التحديات أثناء تطبيقها لبرامج التسويق الداخلي وممارسته، ويمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي¹⁸:

- الصراعات، داخل الوحدات والأقسام الإدارية في المنظمة، حيث أن غياب روح الفريق بين العاملين داخل التقسيمات الإدارية التي يؤثر سلبا على نشاط المنظمة وعلى تحفيزها لأهدافها.
- أن عدم إدراك المنظمات لفهم التسويق الداخلي يؤثر سلبا على المنظمة، حيث ان العديد من المنظمات لا تدرك إيجابيات ممارسات التسويق الداخلي ويكون اهتمامها محصورا فقط على العملاء.
- وجود فجوة بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وعدم شعور الإدارة والمنظمة بظروف العاملين، والذي سوف يولد عدم الاحترام بينهم.
- عدم الاخذ بأراء العاملين، ومساع شكاويهم وإهمالهم، والذي يولد عدم الانتماء وعدم الرضا.

¹⁷ - كريم جنادي (2016)، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر 3، ص 54-56.

¹⁸ - سمير محمود عيسى، (2018)، العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية، الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن، ص، ص 18-19

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل يمكن القول ان التسويق الداخلي يمثل أحد أوجه التسويق الحديث الذي يهتم بالموظفين داخل المنظمة كزبائن داخليين لهم حاجات ورغبات يتطلب إشباعها لتحقيق رضاهم وتحسين أدائهم، وكذا تقديم خدمات ذات مستوى عالي للزبائن الخارجيين تضمن التميز والاستمرارية للمنظمة، لذا فان أهميته تتضح في ظل ظروف تنافسية قاسية من خلال بناء علاقات دائمة وتفاعلية بين المنظمة والفرد، وبين الفرد و جماعة العمل و المتمثلة في فرق العمل و هذا الأخير سوف نعمل على توضيحه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: إدارة الفريق

تمهيد الفصل الثاني:

ان مفهوم فريق العمل و كيفية أدائه لمهامها بما تحقق أهداف المنظمة ، تعتبر من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة. ان عملية بناء فريق العمل هو تجميع عدد من الافراد و جعلهم يعملون مع بعضهم البعض من خلال المرور بخطوات عديدة و عليه سوف نتطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لفريق العمل

المبحث الثاني: إدارة الفريق

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لفرق العمل

أضحى الاهتمام بفرق العمل يأخذ مجالا واسعا في كافة الأوساط الإدارية نظرا لمدى مساهمته في تحسين الأداء و من خلال المبحث الموالي سنحاول التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بفرق العمل.

المطلب الأول: نشأة وتطور فرق العمل

أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط المدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية. فإن مفهوم فرق العمل أو العمل كفريق، ليس شيئاً جديداً، فقد ارتبط بالتجمعات الدينية، والألعاب الرياضية؛ وفي العقود الأخيرة أخذ هذا المفهوم معنى جديداً في المنظمات، وحقق بذلك نتائج مفيدة وعظيمة، وأصبح ضرورياً لحل المشكلات والمساعدة للتحريك نحو المستقبل. وكانت بداية دراسة هذا المفهوم في الغرب، من خلال ما سمي بمجموعة التدريب (T- groupe)، وقد ظهر هذا النوع من تدريب المجموعة نتيجة الحاجة لمراجعة المشاكل الخاصة بالمتدربين في شكل مجموعات، وتم تصميمها لمساعدة المتدربين، لاختيار أنماطهم السلوكية وهم داخل المجموعة، ليصبحوا أكثر حساسية لما يحدث في ديناميكيات المجموعة؛ أما في الشرق وبالتحديد في اليابان، فقد بدأ هذا المفهوم لفرق العمل شكل جديد، من خلال ما يسمى بحلقات الجودة (Quality circles) كان ذلك في الستينيات، وتغيير تلك الحلقات أحد أنماط فرق العمل الرئيسية. كما هناك من يشير إلى أن ليكرت كان من الأوائل الذين قادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة. ومنذ منتصف الثمانينيات من القرن العشرين قام مركز القيادة المبدعة بتطوير الخطى التمهيدية الأولى لبناء فريق عمل لعدد كبير من الشركات على نطاق واسع من الصناعات. وفي عام 1990 أدمجت تلك المعرفة والخبرة في اثنين من المبادرات التثقيفية لمركز وهما: القيادة وعمل الفرق (LAT) والقيادة وفرق الأداء العالي.¹ وفي عام 2000م، انطوت مبادرة ضمن برنامج الذي استمر بتزويد قيادات الفرق بخبرة عملية ركّز على سلسلة من الأدوات والاستراتيجيات العملية التي تعزز أداء أي فريق.

بدأ المركز عام 1996 مشروع بحث في مجال العمل والأداء لدى فريق العمل من مناطق جغرافية متفرقة. ومنذ عام 1997 قام العديد من أعضاء البيئة الإدارية والتثقيفية في المركز بعرض النتائج والتحليلات في المؤتمرات ومختلف وسائل الإعلام. لقد ساعد البحث على إثراء المادة التثقيفية لدى المركز ولا يزال المركز مستمرا في عمله مع عملاء وعلماء آخرين لتحقيق مزيد من التطوير في قيمه لفرق العمل، وكيف يجب المضي بها نحو مزيد من الفاعلية وكيف يمكن جعلها تحقق أهداف المؤسسة على أكمل وجه، وكيف يمكن تشكيلها وادارتها لنتائج أفضل.²

1 - نوارى فاطمة الزهراء، (2021)، إدارة الوقت و تأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمه ص 62.

2 - مايكل. إ-كوسلر وكيم كاناغا، ترجمة: سلام خطيب (2009)، هل تحتاج حقا الى فريق عمل؟، مكتبة العبيكان و فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ط1، ص.ص 29-30.

المطلب الثاني: مفهوم فرق العمل وخصائصه

الفرع الأول: مفهوم فرق العمل

يعد مفهوم فريق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة¹، وحاول العديد من الباحثين تقديم تعريف لفرق العمل حيث يرى شاول ان فريق العمل ليس تعيين فقط و إنما إنتاجية و تعرف فرق العمل على انها مجموعة من الافراد الذي هم مجموعة العمل الرسمية و الغير رسمية، و هي الأساس الأوحد و الأمثل للتكامل المعياري عن طريق التكامل و المشاركة الفعالة و تحسين الإنتاجية و تحقيق الذات و إعادة تنظيم مكان العمل. اما تعريف بير يرى هو مجموعة من الناس يشكلون نظاما من الكيانات المرتبطة والتي يتقاسم أعضائها هدفا مشتركا.

كما أشار Ivancevich & Matteson الى أن فرق العمل هو مجموعة من الافراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه.

و وصف Batt فرق العمل جماعات من العاملين التي لديها حرية كبيرة على عملية العمل و إحداث التغييرات في الإنتاج، و تبني العديد من المهمات المنفذة تقليديا من قبل مشرفي الخط الامامي، مثل تخصيص و تنسيق العمل بين العاملين مختلفين. كما عرفها Dubrin بانها مجموعة أساسها التفاعل لأجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو لأداء مهماته في مجال مسؤوليته.²

الفرع الثاني: علاقة فرق العمل بالمصطلحات المرتبطة بها

يرتبط مفهوم فرق العمل بمفهوم جماعة العمل حيث يعرف الباحثون في علوم الاجتماع الجماعات بانها كيانات تشمل اثنين او أكثر من الافراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق اهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة.

وتتكون جماعة العمل من عدد من الأشخاص المسؤولين أمام رئيس واحد يرفعون اليه التقارير ويكون بين هؤلاء الأشخاص تفاعل مباشر، كما تكون بينهم أيضا درجة من الاعتمادية المتبادلة في تنفيذ المهام التي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة، اما الفريق فهو شكل من أشكال المجموعة ولكن له خصائص بدرجات أعلى من المجموعات المعتادة بما في ذلك التزام أعلى الأهداف ودرجة اعلى للاعتمادية والتفاعل.³

والجدول الموالي يوضح الفرق بين جماعة العمل وفرق العمل.

1 - حبيب مروح ناصر، انتصار عباس حمادي، (2020)، أثر فاعلية فريق العمل في الأداء الاستراتيجي، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 62، ص 151.

2 - عبد الناصر علك، حسين وليد حسين، (2012)، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي، مجلة المنصور، العدد 18، ص.ص 63-64

3 - بلال زياني، (2014)، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص

الجدول رقم (1): الفرق بين جماعة العمل وفرق العمل

الخصائص	جماعة العمل	فريق العمل
وحدة الهدف	الهدف مشترك لكل الأعضاء	الهدف مشترك لكل الأعضاء
الجهد	تنافسي	تعاوني
الدور	أدوار قيادة منفردة	أدور قيادة مشتركة
الأداء	الاهتمام بكفاءة أداء الفرد الشخصية	مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل
الاستخدام	الاستخدام الاختياري للإنجاز الشخصي	استخدام الخبرات باتجاه مصلحة كفاءة أداء الفريق
الأساس	الفرد اولا	الفريق أولا
رغبات الفرد	تحقيق رغبات الأشخاص الفردية	متطلبات أهداف الفريق و رغبات الأشخاص الفردية
المسؤولية	فردية (غاية الفرد)	متبادلة جماعية (غاية الفريق)
النتائج	فردية	جماعية
الفاعلية	الفاعلية على أساس العمل الفردي	الفاعلية على أساس العمل الجماعي
تحديد الهدف	تحده الادارة	مشاركة الأعضاء في تحديد الهدف
أهداف الاعضاء	اتفاق و تعارض مع الأهداف الكلية للعمل	اتفاق اهداف

المصدر: ليث سعد الله حسين، ريم الجميل، (2009) راس المال الفكري و تأثيره على أنواع فرق العمل، مجلة الرافيدين، العدد 93،

مجلد 31، ص 191.

يرتبط مفهوم فرق العمل أيضاً بمجموعات العمل ، ويبدو للوهلة الأولى أن المفهومين مترادفان ، ولكن من وجهة نظر عملية وسلوكية هما مفهومان مختلفان، ذلك أن جماعة العمل تتكن من أعضاء لهم اهداف تتمثل في اشتراكهم في المعلومات و اتخاذ القرارات اللازمة و الضرورية لمساعدتهم في أداء واجباتهم الوظيفية، أما عمل الفريق فانه يختلف لكون الهدف هو محاولة انجاز أكثر من الهدف او الأهداف الخاصة بالأفراد، و هو هدف الفريق ككل، و يعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملاً أساسياً في العملية الإدارية، إذ فقد تعاني المنظمات من عدم وجود روح الفريق زمن غياب التعاون الذي يعود على المنظمة بالمنفعة و الفائدة، و أحياناً تكون المشكلة هي غياب التعاون بين أعضاء الفريق، لذلك تحرص التنظيمات الإدارية على إيجاد الروح التعاونية و روح الفريق من خلال تشكل عدة فرق العمل¹. و يمكن توضيح الفرق بين فرق العمل و جماعات العمل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2): الفرق بين فرق العمل و جماعات العمل

فرق العمل	جماعات العمل
التزام كلي بالأهداف العامة	تعمل على اهداف عامة
مشاركة و ممارسة أدوار قيادية	يحدد لهم قائد قوي
مسؤولية فردية و مشتركة	مسؤولية فردية
غرض و رؤية خاصة للفريق الواحد	غرض متماثل للجماعة و المنظمة

1 - لطيسة عبد الحليم، (2015)، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، مذكرة ماستر- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التنسيير- جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 19

الأداء يقيم من قبل الأعضاء و القائد المخرجات تصنع جماعيا تقاس الفاعلية مباشرة من خلال تقييم العمل الجماعي يحدد النجاح من خلال طموح الأعضاء بالقياس لما تطلبه المهمة المحددة من قبل المنظمة	الأداء يقيم من قبل القائد المخرجات تصنع فرديا تقاس الفاعلية بصورة غير مباشرة من خلال التأثير على العمل (مثل الأداء المالي) يحدد النجاح من خلال طموح قادة الجماعات بالقياس لما يراه الأعضاء المنتمين لها
--	---

المصدر: عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، (2012)، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، جامعة بغداد، قسم إدارة الاعمال، العراق ، ص 64.

المطلب الثالث: أهمية فرق العمل و انواعه

بعد التعرف على نشأة و ظهور فرق العمل و مفهومها، و يجب تحديد أهميتها بالنسبة للمنظمة كما يجب التطرق

الى اهم أنواع فرق العمل.

الفرع الأول: أهمية فرق العمل

تكمن أهمية فرق العمل في كونها تقنية و أسلوب حديث يساعد على تفهم و ادراك و تقبل الافراد الاخرين في العمل و معرفة أبعاد سلوك كل فرد و ما يتم به من دوافع و استعدادات و قدرات للتفكير و الابداع، الذي يساعد في كيفية التعامل و الذي ينعكس بدوره في تنسيق و تكامل الجهود بين الأعضاء و تسهيل و تسيير حل الخلافات و النزاعات و التناقضات أو سوء الفهم كما انه يساعد على تعزيز الدعم و الثقة و الاتفاق و التأثير و تحقيق الأهداف.¹ و تظهر أهمية فرق العمل على تجميع العاملين و تمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وفقا لما يلي:

- تعزيز النجاح و الابداع في المؤسسة.
- تطوير عملية اتخاذ القرار.
- تحسين جودة الخدمة و المنتج.
- الاستجابة لتحديات التغييرات التي تحدث.
- تطوير مؤكد للوسائل و الإجراءات و الطرق و أساليب العمل، كما يذكر Pooavan أن أهمية الفريق تبرز من خلال الاستجابة الحتمية للعديد من المتغيرات التي يمكن معالجتها من خلال العمل الفرقي وهي:

البيئة: المنظمات وأداء المهام فيها أصبحت معقدة جدا.

اشتداد المنافسة: إذ أصبحت الأسواق أكثر تغيير وديناميكية.

1 - فاروق عبده فليد، السيد محمد عبد المجيد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص102.

الفرع الثاني: أنواع فرق العمل

توجد أنواع وتصنيفات عديدة لفرق العمل تبعاً للهدف الذي تكونت من أجله وتسعى لتحقيقه، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن المشكلة الأولى التي تواجهها هي أي نوع من الفرق تشكل، وهناك عدة عوامل تؤثر على نوع فريق العمل منياً: درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل، الاستمرارية، الفترة الزمنية لعمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقتة، نوع المهمة ودرجة تعقدها. و عليه يمكن تصنيف فرق العمل الى ثمانية أنواع وفقاً لأربعة ابعاد رئيسية حسب Mherman¹:

أولاً: العمل و الهدف:

يرتبط هذا البعد بالعمل الأساسي والهدف الأساسي لفرق العمل وقسمها الى نوعين من الفرق:

- 1- فرق إنجاز المهام: فبعض الفرق التي تهتم بإنجاز المهام تهتم بالعمل التي تؤديه المنظمة الأم، مثل تنمية وتصنيع منتجات جديدة، وتزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها... إلخ، وينصب هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء كانت تلك النتائج منتجات أم خدمات.
- 2- فرق التحسين: يهدف لهذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة. وعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انستر ومنت اعتمدت عمى فرق العمل لتحسين مستوى جودة الإنتاج مصانعها في ماليزيا. وفرق التحسين تختص في تطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويته افراد من جميع المستويات.

ثانياً: من حيث البعد الزمني

يرتبط هذا البعد بالزمن، وبالتحديد فإن هناك أنواعاً من فرق العمل تشكل بصفة مؤقتة لإنجاز عمل محدد، وهناك فرق عمل دائمة تشكل وتستمر طالما كانت المنظمة موجودة.

- 1- فرق العمل المؤقتة: هي تلك الفرق التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة محددة، ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة، وعلى الرغم من أن هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة الرسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام. وفرق العمل المؤقتة تحتاجها المنظمات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على مشكلات أو قضايا معينة بتوظيف مجمع من الخبرات المتكاملة لا تتوفر عادة في الفرق الدائمة، وعندما تنتهي مهمة الفريق، يحل الفريق ويعود أعضائه لمواقع عملهم الاصلية.
- 2- فرق العمل الدائمة: الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يتخصص بجزء معين وميم من أجزاء العمل، ويمتلك أفرادها الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات. ومن أمثلة الفرق الدائمة فرق العمل الوظيفية وهي تلك الفرق التي تنشأ مع الهيكل التنظيمي مثل العاملين في إدارة الإنتاج والعاملين في إدارة المبيعات والعاملين بإدارة البحوث والتطوير، هذا النوع من الفرق العمل يتصف بصفتي الدوام والرسمية. وكذلك فريق خدمة العملاء حيث يستمر طالما بقيت المنظمة في السوق، أي أنو يصبح جزءاً ثابتاً فيه المنظمة.

1 - لطيسة عبد الحليم، مرجع سابق، ص.ص 19-22.

ثالثا: من حيث درجة حرية الفريق

وقد ميز هذا البعد بين نوعين من الفرق حسب درجة الحرية، فرق تدير نفسيا أي يتمتع أعضاء الفرق باتخاذ القرارات الأساسية وجماعات العمل وهي تلك الجماعة التي يقوم القائد باتخاذ القرارات لأعضاء الجماعة.

1- جماعات العمل: في هذه الجماعات يقوم قادة مجموعات العمل باتخاذ قرارات نيابة عن أعضاء الجماعة، ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ، وقد أصبح هذا النوع التقليدي من الجماعات أقل شهرة الآن وذاعت بدلا منه شهرة النوع الأخر.

2- فرق العمل التي تدير نفسيا: وعادة ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يضطلعون بالأعباء التي كان يقوم بها رؤسائهم. وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق. وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي يؤديها المديرون غالباً وتكون اجتماعاتها أسبوعية. وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في مجالات عديدة كتحديد مستويات الأداء، وضع جداول العمل إضافة إلى حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ، وتدريب العاملين على المهارات، كذلك تقوم باختيار الأعضاء الجدد وتقوم أيضا بالرقابة على الجودة وتقييم الأداء. والهدف الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة واشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين.

رابعا: من حيث هيكل السلطة

وميز هذا البعد بين نوعين من فرق العمل هما فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات وفرق مكونة من أعضاء من نفس التخصص.

1- فرق مكونة من أعضاء من نفس التخصص: في بعض المنظمات مازالت فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن شركة (Ralston- Purina) تضم المشروعات بطريقة تمكن العاملين من العمل معاً في منتج معين طوال الوقت ولا يستخدمون تخصصهم في أي مجالات أخرى، وفي هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جيود أعضائها بين مجالات مختلفة. وهي فرق وظيفية تتكون من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقا.

2- فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات: وهي فرق متعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر بإنجاز العمل، إذا يساهم كل عضو في خبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، المالية، والموارد البشرية. وغالبا ما تستعمل فرق متعددة الوظائف لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسّن الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات.

المبحث الثاني: إدارة الفريق

إن فرق العمل أصبحت الوحدة الجوهرية داخل المنظمات لأن المدراء لم يعودوا قادرين على التعامل مع تعقيدات وصعوبات العمل بشكل فردي كما أن التحديات والمنافسة في بيئة المنظمات الذي يتطلب ردود فعل سريعة مما أدى بهذه المنظمات إلى اللجوء إلى العمل الجماعي. وقد بلغت أهمية بناء فرق العمل إلى درجة اعتبارها من المعايير الأساسية لمرونة وكفاءة المنظمة، لذلك فتجد هاته الأخيرة نفسها أمام حتمية الاهتمام بالعمل كفريق عمل من خلال إتباع خطوات موجهة نحو تنمية المهارات مع تحديد دور كل فريق.

المطلب الأول: مراحل تشكيل و بناء فريق العمل و إدارة الفريق

أولاً: مراحل تشكيل و بناء فريق العمل

أن التصور الشائع بين المديرين عن بناء فرق العمل، هو تجميع عدد من العمال الذي يفضل أن يكونوا متوافقين مع بعضهم وجعلهم يجتمعون، ويعملون مع بعضهم، غير انه في الواقع تطوير وتشكيل الفريق له مراحل عديدة هي¹:

- 1- مرحلة التشكيل: تتميز المرحلة الأولى بالكثير من الغموض حول تشكيلة الفريق، ومن هم أعضائه، وتتم في هذه المرحلة المحاولات الأولى لاختيار الأعضاء لبعضهم البعض ومحاولة التعرف عن كئيب على بعضهم البعض، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة مرحلة جس النبض والتعرف الى تشكيلة الفريق والتعرف الى الهدف من تكوين الفريق، وغاية الإدارة من وراء جمع هؤلاء الافراد في فريق واحد.
- 2- مرحلة النزاع: تتميز هذه المرحلة بمحاولة فرض اعراف معينة للفريق وطريقة عمله، وفي هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق او بعضهم إثبات نفسهم، وربما حاول بعضهم فرض اعراف معينة، وقد يختلف الأعضاء حول تلك الأعراف والقوانين، كما قد يتنازعون حول قيادة الفريق في حال لم تقم الإدارة بتعيين القائد، أو بتحديد القواعد والنظم والأعراف التي على أساسها يجتمع الفريق. ويجدر بالذكر هنا ان الإدارة قد تختار في ظروف معينة ان تفوض مهمة القائد، أو تحديد النظم الى أعضاء الفريق نفسه، كما قد تختار في أحيان أخرى تحديد ذلك بنفسها منذ البداية، ولكل وجهة نظر إيجابياتها وسلبياتها.
- 3- مرحلة الاستقرار: بعد انتهاء النزاع، أو معظمه تبدأ فترة الاستقرار، حيث يتم الاتفاق على الأعراف والقوانين المتعلقة بالفريق (الاجتماعات، طريقة اخذ القرارات، الجدولة الزمنية، وغير ذلك)، و في فرق العمل الناضجة يكون هذا الاختيار نتيجة لمرحلة من تبادل الأفكار و تلاحقها، و بالتالي قد يختار القائد الأمثل للفريق. وأحياناً أخرى يتم فرض الأعراف والقيادة عبر الأشخاص الأكثر نفوذاً في الفريق، ولهذا الامر محاذيره.

1 - جباري خضرة، (2016)، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ام بواقي، ص.ص 17-18.

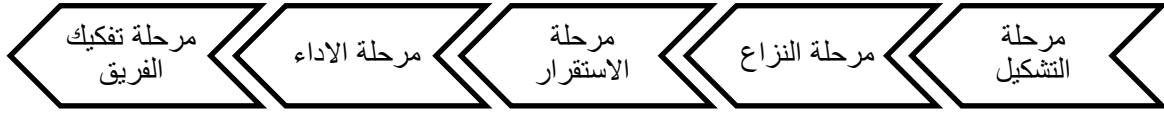
الفصل الثاني.....ادارة الفريق

4- مرحلة الأداء: وهي المرحلة الأهم، إذ أنها تعني حسن إنجاز المهمة الموكلة على عاتق الفريق، فبعد الاستقرار بتفرغ أعضاء الفريق للمهمة الموكلة لهم، و يتم تبادل الأفكار والخبرات حول السبل الأمثل للإنجاز، و في هذه المرحلة تبدأ نتائج عمل الفريق بالظهور، من ناحية سرد الوقائع المكتشفة، أو اتخاذ القرارات، التوصيات، التقارير....

5- مرحلة تفكيك الفريق: وهي في حالة فرق العمل المؤقتة، التي تنتهي بانتهاء المهمة الموكلة اليها، يتم تفكيك الفريق، و لا يعني هنا فقط التفكيك المادي، و لكن التفكيك العاطفي و النفسي، إذ أن البعض قد يكون مسرورا بإنجاز المهمة، بينما يكون البعض الاخر قريبا من الإحباط لإحساسه بقرب "فقدان الصحة" التي تمت خلال فترة عمل الفريق. ولا يخفى أن هذه المرحلة الخامسة تقتصر على الفرق المرتبطة بهدف معين، و لفترة زمنية محددة، أما الفرق التي تكون طبيعة أعمالها مستمرة فهي فرق دائمة نسبيا، و يقتصر التغيير فيها على دخول عضو جديد، أو انسحاب عضو— زيادة مهام، صلاحيات و غيرها..

و الشكل الموالي يمثل مراحل تشكيل و بناء فرق العمل بشكل مختصر

الشكل رقم (6): مراحل تشكيل و بناء فرق العمل



المصدر: من اعداد الطلبة

الفرع الثاني: إدارة فرق العمل

تتطلب عملية إدارة الفرق في المنظمة متطلبات رئيسية هي: نمط القيادة المناسب، التناقض البناء، دعم الطاقات الإبداعية لأعضاء المجموعة و استخدام أساليب غير تقليدية للحوار الجماعي¹.

1- **نمط القيادة المناسب:** غالبا ما يتم تعيين قائد رسمي للمجموعة المكلفة باتخاذ القرار. ويتولى هذا القائد مهمة توجيه المناقشات بين الأعضاء. وفي العديد من الحالات يسعى هذا القائد جاهدا الى تقليل المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الفريق أو تفاديها إذا أمكن. ويجب على القائد في هذه الحالة عدم السيطرة على المناقشة مع عدم السماح للغير بالسيطرة عليها أيضا ويعني هذا بساطة شديدة ضرورة أن تتاح الفرصة للعديد من أعضاء المجموعة للتحدث والتعبير عن أفكارهم، بل أكثر من ذلك يجب العمل على إتاحة الفرصة لتفاعل الرأي والرأي المعارض.

2- **التناقض البناء:** فإن الرغبة في تعظيم القرارات الجماعية تستدعي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التناقض الطبيعي الموجود بين أعضاء الفريق. ومعنى آخر فإن التناقض بين أعضاء الفريق يمكن أن يؤثر إيجابيا على جودة القرار إذا ما تمكن أعضاء الفريق من توظيفه لإثراء المناقشة وتبادل الرأي اعتقدا منهم بأن "اختلاف الرأي لا يفسد في الود قضية".

1 - عادل محمد زايد، (2008)، تكوين الفرق و العمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص.ص31-32.

ومن الأساليب التي يمكن استخدامها لتعظيم الاستفادة من التناقض الموجود بين أعضاء الفريق أسلوب "نصير الشر". وقد يتبادر إلى ذهن القارئ أن هذا الأسلوب غير أخلاقي أو غير محبب، غير أن هذا قد لا يكون صحيحاً، إن المهمة الأساسية لشاغل هذا الدور في انتقاد آراء الآخرين، ويتم هذا الانتقاد من خلال إظهار نواحي القصور التي يمكن أن تحتويها البدائل والحلول المقترحة أو صعوبة تطبيقها عملياً.

3- **دعم الطاقات الإبداعية للجماعة:** تتعد الأساليب التي يمكن الاعتماد لتعظيم الاستفادة من الطاقات الإبداعية للجماعة. ومن أهم تلك الأساليب العصف الذهني وأسلوب الجماعة الاسمية وأسلوب دلفي. وفيما يلي شرح لتمك الأساليب ومواضع استخدامها ومميزاتها.

- **العصف الذهني:** العصف الذهني هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع المجموعة الى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل او واقعيتها. وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع أعضاء المجموعة على توليد قائمة مطولة بالأفكار الجديدة. وغالبا ما يتولى أحد أعضاء الفريق مهمة تسجيل الأفكار التي يطرحها الأعضاء دون التعليق عليها أو انتقادها أو تقييمها. وبالرغم من احتمال أن تكون الأفكار المتولدة غير واقعية وسخيفة أحياناً، إلا أن انتقادها غير مسموح.

- **أسلوب الجماعة الاسمية:** يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لاتباع المدخل علمي لتشجيع أعضاء الفريق على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل حل المشاكل. ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الفريق عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات. ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الفريق بتقييم الأفكار عند توليدها. إن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الفريق فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضع أي قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الفريق في المناقشة. ومن ثم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار من اعتمادا على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط. و يلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب.

- **أسلوب Delphi:** يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسلوب الجماعة الاسمية بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار. غير أن الفرق الجوهرى هو عدم استخدام الاتصال وجها لوجه بين مجموعة الخبراء. بل أكثر من هذا فإن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء في هذا العمل. ويكون البديل للاتصال بين الخبراء هو مجموعة الإجراءات الرسمية التي يتم اتباعها للحصول على إجماع الخبراء عن طريق استخدام قوائم الاستقصاء.

المطلب الثاني: مقومات نجاح فريق العمل ومعوقاته

يعد العمل بروح الفريق سر من أسرار نجاح المنظمات، والقدرة على تأصيل هذه الثقافة داخل المؤسسة والتأكيد على ممارستها فعليا بقناعة من كافة أفراد المنظمة، تجعلها فاعلة في تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: مقومات نجاح فريق العمل

- هناك صفات، وخصائص تجعل من فريق العمل فعالا قادرا على أداء مهامه بالشكل المطلوب. ومن أهمها ما يلي¹:
- القيادة بالمشاركة: بالرغم من وجود قائد اداري في كل الأحوال، و هو قائد الفريق الذي يتولى المسئوليات الإدارية، و ينفذ أعمال الفريق، إلا أن فريق العمل الفعال هو فريق الذي يتقاسم أعضاؤه باقي وظائف و مهام القيادة، بمعنى أنهم يشتركون في متابعة تنفيذ مهام الفريق كل حسب مهاراته.
 - الاتصال المفتوح: و تعتبر الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، بينهم و بين القائد، من اهم الأشياء التي يجب ان تتوفر لفريق العمل الفعال، و ذلك لما له من دور في تسهيل مهمة الاتصال بينهم.
 - البيئة الودية: و هي التي تكون مشجعة للاتصال المباشر بين الأعضاء بيسر، و مرح، حتى يجد الأعضاء أنهم يساعدون بعضهم البعض دون الانتظار حتى يطلب منهم ذلك، كما أنهم يتحدثون عن مسائل خاصة مع بعضهم البعض دون الانتظار حتى يطلب منهم ذلك، كما أنهم يشاطرون بعضهم فرحة تحقيق النجاح، و التقدم الذي يحققه البعض الاخر.
 - ادراك أهداف الفريق المشتركة: يسعى أعضاء الفريق الى ان تكون أهداف الفريق طموحة بل أن بعضهم يلح على ذلك، و يعمل كل منهم على معرفة اهداف الفريق، ورسائله بوضوح و دقة.
 - فهم و توضيح المهام و الأدوار جماعيا: يجب على القائد الحرص على شرح الهدف من العمل الجماعي لفهم و توضيح الأدوار، و ذلك لكي يتحمل كل عضو في الفريق نصيبه من المسئولية في أداء اعمال الفريق، و حتى يساعد الأعضاء كل منهم الاخر في متابعة التنفيذ على ضوء ما هو مخطط له و متفق عليه و بما ان المهام ترتبط بالأدوار ارتباطا مباشرا، فانه يجب أن يشارك الجميع في عملية فهم و توضيح مهام و أدوار جميع الأعضاء الاخرين.
 - المشاركة في جميع أعمال الفريق: يؤدي كل عضو من أعضاء الفريق دورا لتحقيق الهدف المشترك للفريق، و لهذا فانه لا بد أن يشترك الجميع في أداء اعمال الفريق بشكل إيجابي بالرغم من ان الأدوار قد لا تكون بالضرورة متساوية.
 - التحضر في التعامل مع الخلاف: تظهر بعض الاختلاف في الآراء و الحاجات و الأغراض و المساهمات بين أعضاء الفريق. مما يستدعي ضرورة التعامل معها بكل مرونة و موضوعية و مرح و حسن دعابة. و بهذه الطريقة في التعامل مع الاختلافات فبشعر الأعضاء بالحرية في ابداء آرائهم و لا يضايقهم الخلاف حولها، بل أنهم لا يعاملون من يختلف معهم في الراي على انه عدو لهم، و لكن ينظرون إليه على انه يحاول إثراء النقاش و المساهمة في الخروج بالراي السليم و الصواب، و بهذا يعد اختلاف الآراء مصدرا لقوة الفريق. و لتجاوز اختلافاتهم، يعمل أعضاء الفريق على زيادة تماسك فريقهم عن طريق استخدام مهارات حل المشكلات لحسم تلك الخلافات، و للوصول إلى اتفاق في قراراتهم حولها.

1 - جباري خضرة، مرجع سابق، ص.ص 28-29.

- الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات: يحتاج الفريق في كثير من الأحيان الى اتخاذ بعض القرارات الي يسير من خلالها أعماله، و لا يجب اتخاذها بشكل انفرادي من قبل القائد، و انما يجب ان يتم اتخاذها بالاتفاق في راي بين كافة أعضاء الفريق.
- التقييم الذاتي وتنوع الأساليب: أن أداء الفريق الناجح لمهمته يتطلب نوعا من المتابعة والتقييم التي يجب ان يكون مصدرها الفريق ذاته، و ليس أي مصدر خارجي. و من هنا فان فريق العمل الفعال يتقبل الرقابة و التقييم الذاتي من قبل قائد الفريق او بعض أعضائه او جميعهم، كما يعمل على تطوير الوسائل و الإجراءات و الطرق اللازمة للتقييم الذاتي للأداء.

الفرع الثاني: معوقات فرق العمل

يمكن استنتاج العوائق و الصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات و إيضاها على النحو التالي¹:

1- المعوقات التنظيمية:

- المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية و التنافس و التركيز على الإنجاز الشخصي و يكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الالمام بفوائد المفهوم او وجود دوافع للعمل به، إن إيمان القادة و المدراء صناعات القرارات لفرق العمل كأسلوب إداري يؤدي الى اعتقادهم بأهميتها و هذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد و المنافع و من ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، و على العكس من ذلك فان افتقار القادة و المدراء لهذا الامر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.
- التركيز على إنجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقا من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال المؤكدة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي و يصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.
- ضعف التفكير الاستراتيجي: من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي الى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم و من ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

1 - بوسعيد رقية، (2015)، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، ص.ص 39-41.

- الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكائتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.
- نظم الحوافز والمكافآت: تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية و إيجاد التنافس.

2- المعوقات الفردية:

- معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى لفرض رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.
- المهارات: والتي تضم المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.
- المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد ويقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.
- عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة أن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة. ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والمهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

المطلب الثالث: دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق

الفرع الأول: دور التمكين في إدارة الفريق

يمر فريق العمل بعدد من المراحل بداية من تكوينه ثم تدريبه ثم وضع الاهداف والخطط ثم التنفيذ. اثناء هذه المراحل تظهر مواهب وقدرات كل فرد في الفريق و هنا تسعى الإدارة من خلال القائد رصد هذه المهارات و صقلها ثم توزيعها بعناية داخل الفريق ولمصلحة العمل. فالتمكين مرتبط بالواجبات و الاهداف المراد تحقيقها ضمن فريق العمل , ويكمن دور مدير فريق العمل المتميز في مدى وعيه بقدرات وامكانيات كل فرد ضمن الفريق بحيث يستطيع ادراك من منهم يستطيع القيام بدور محدد في أمر محدد ضمن مسيرة تحقيق الفريق للأهداف ، ان هذا الادراك يجعل من توزيع الادوار أمر ممتع عوضا عن ان يكون أمر مربك ، كما وانه يذلل الكثير من العقبات ويعطي الفرد ضمن فريق العمل القدرة على اتخاذ القرار الصائب وهنا يتحقق التمكين فعليا ..لذا يجب على قائد فريق العمل ان يكون موجها لطاقت الفريق لا متحكما فيها.

كما يضمن التمكين فعالية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة و الموزعة الى فرق عمل حسب التخصصات و البناء الوظيفي داخل المنظمة بأفضل وجه، وله تأثير على جعل العمل أكثر قيمة ومعنى، وأكثر تحفيزاً، ويُطور الدوافع لدى أعضاء الفريق والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال الموكلة لهم ، ويزيد من فعالية الاتصال بين الإدارة و الموظفين ، ويُسرّع في إنجاز المهام و إلغاء جميع الحواجز و العراقيل البيروقراطية ، وهذا يمنح الأداء الفعال وجودة.¹

الفرع الثاني: دور الدعم الإداري في إدارة فرق العمل

تعمل الإدارة العليا على البحث عن أفكار جديدة و تشجع حل المشاكل بطريقة إبداعية داخل فرق العمل، كما تدعم النماذج الجديدة لأداء العمل. فمن خلال الإدارة العليا المبتكرة تشجع الفريق للوصول الى طرق جديدة لحل المشاكل، بدلا من الطرق القديمة، و باستشارة نماذج تفكير جديدة لهم. فالإدارة تحت فرق العمل الى ابتكار طرق جديدة لحل مشاكلهم بأنفسهم.

كما ان للإدارة الداعمة القدرة على تقديم رؤية مقنعة، و ايصالها الى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات و الرموز مع تشجيعهم على ابداء آرائهم حول رؤية المنظمة و طرق تحقيقها، كما تحرص على تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة اليهم و الذي بدوره يؤدي الى زيادة من فعالية فرق العمل.

الفرع الثالث: دور الاتصال الداخلي في إدارة فرق العمل

ان الاتصال الداخلي ضروري في كافة المستويات الإدارية، فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل و تبادل المعلومات و الأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة و أدائها في تحقيق الكفاءة و الفعالية. و الاتصال أداة فعالة للتأثير على السلوك الوظيفي للفرق العمل و توجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين افراد فريق العمل الروح المعنوية و ينمي لديهم روح الفريق، و يقوي شعورهم بالانتماء و ولائهم و فعاليتهم.

كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظر الافراد المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية و يقلل من سوء التفاهم و الاختلافات التي تطرا في محيط العمل، مما يؤدي الى تمسك فريق العمل

¹ - <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/> / تاريخ الاطلاع 2022/01/17، على الساعة 20:37.

بأهدافهم مما يساعد على فعاليته، كما يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم و الهدف و رفع روح المعنوية ما يؤدي الى زيادة التفاعل الاجتماعي و العلاقات الإنسانية داخل الفريق و تحقيق نتائج إيجابية.¹

¹ - بن علي احسان، مجاوي عبد الحفيظ،(2019)، دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات، مجلة الابداع، المجلد09، العدد01، ص309-310.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل نتوصل ان فريق العمل يتميز بانه ديناميكي من خلال التفاعل الذي يؤدي الى التغيير من حالة الى حالة أخرى من خلال تحقيقه للأهداف، فحركة الفرق تتحقق عن طريق القيام بسلسلة من الاعمال الجماعية التي يجب وصفها على المستوى الجماعي، و التي تتفاعل فيها عوامل كثيرة ها تأثير على حياة فرق العمل، بالإضافة الى ان العمل داخل فرق يوفر فرص جيدة للاستفادة من الكفاءات و المهارات، و كافة الخبرات التي يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمة، كذاك يولد لديهم روح الجماعة من خلال بناء فرق العمل التي تمر على عدة مراحل بداية من التشكيل ثم الصراع و مرحلة التعاون وصول الى الأداء التي يصبح فعالا من خلال دعم الإدارة العليا و الاتصال الداخلي و التمكين. الذي نتطرق له في الفصل التطبيقي الموالي لمعاينة دور ابعاد التسويق الداخلي في إدارة الفريق بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
بمؤسسة اتصالات الجزائر - تندوف-

تمهيد:

يتناول هذا الفصل بالتحليل الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة اتصالات الجزائر - تندوف - ، فهي بمثابة الاسقاط الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة، من نظريات و اتجاهات و آراء حول التسويق الداخلي و إدارة الفريق و العلاقة بينهما، كما تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية و ذلك بعد اختبار فرضيات الدراسة و التأكد من صحتها.

لذا تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تندوف-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع- تندوف-

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد حيث أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات . بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تبعت القرار 03/2000، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA برأس مال قدره 50.000.000.000 دينار جزائري، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست عام 2003 وهي تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل (موبيليس) وخدمات الأنترنت (جواب) والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فيفري 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 01 جانفي 2003، بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير وتمهية الاستثمارات بـ 976.203 مليون دينار جزائري.

المطلب الثاني مهام و اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي: الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها رقم واحد في الاتصالات بالجزائر

ثانيا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل مهام مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي :

- ✓ تلبية طلبات الزبائن واستقبالهم أحسن استقبال .
- ✓ إعلام الزبائن بمختلف الخدمات التي تقدمها حتى يبقى هذا الأخير وفيها لها .
- ✓ تقديم خدمات في مجال الاتصالات(الهاتف الثابت، السلكي واللاسلكي، الإنترنت وبطاقات التعبئة .)
- ✓ التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتغيير الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، الصوتية، المرئية.

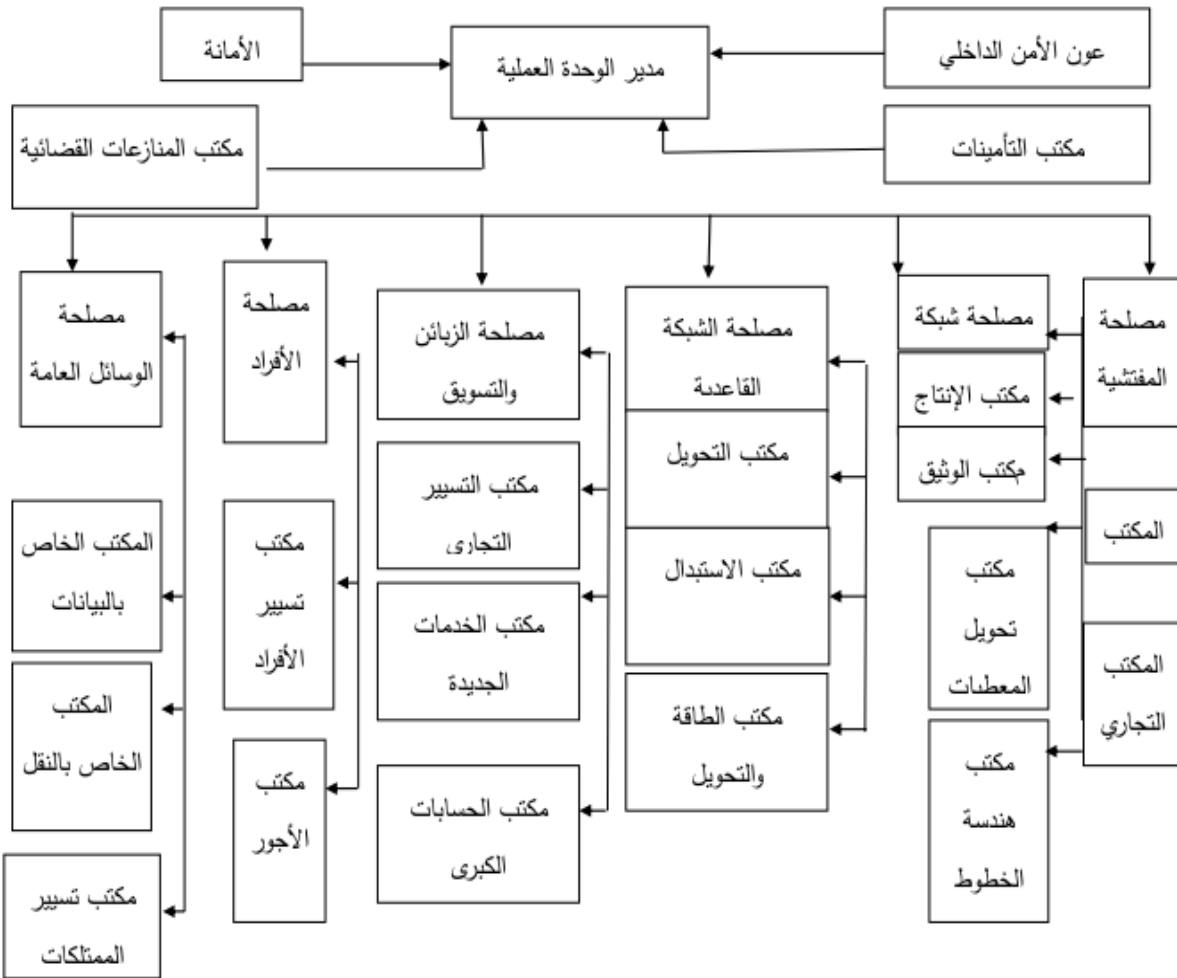
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

- يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لولاية تندوف من عدة مصالح وأقسام يرأسها مدير الوحدة ويتكون من :
- مدير الوحدة العملية: ويتفرع مكتبه إلى الأمانة ومكتب المنازعات القضائية، وعون الأمن الداخلي ومكتب التأمينات من جهة أخرى .
 - مصلحة الوسائل العامة (الموارد المالية): يتكون من مكتب خاص بالبنائيات ، مكتب خاص بالنقل ومكتب تسيير الممتلكات .

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

- مصلحة الموارد البشرية: يتكون من مكتب الأجور و مكتب تسير الموظفين .
- مصلحة التسويق: يتكون من مكتب التسيير التجاري (الجودة التجارية) مكتب الخدمات الجديدة ومكتب الحسابات الكبرى، وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :
 - متابعة وتسيير الوكالات التجارية .
 - متابعة الأوضاع داخل الوكالات التجارية (الديون، الإيرادات ...) الذهاب الشخصي إلى الشركات والهيئات التي لم تسدد ديونها (الولاية، الدائرة
- مصلحة الشبكات القاعدية: يتكون من مكتب التحويل، مكتب الاستبدال، مكتب الطاقة والمحيط.
- مصلحة شبكة الاتصال: تتكون من مكتب الإنتاج، مكتب الوثيق ومكتب تحويل المعطيات.

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من وثائق المؤسسة

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق.

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث و تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

1- مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة من عمال اتصالات الجزائر -تندوف- و البالغ عددهم (105)، أين قمنا بأخذ عينة عشوائية تتكون من (40) موظف و التي تمثل نسبة (38.09%) من حجم المجتمع، و تم توزيع عليهم (40) استبيان وقد تم استرجاع ما مجمله (36) استبانة، واحدة غير صالحة و (35) صالحة للتحليل الاحصائي.

2- تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

ان وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلتها أربعة (4) اسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الامور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، و الجداول الموالية تبين تفصيل هذه الخصائص.

أ- الجنس:

جدول رقم (3): خاصية الجنس لعينة الدراسة

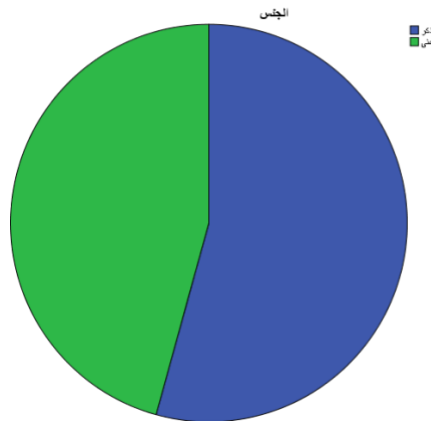
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	19	54.3
أنثى	16	45.7
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن أخذ لمحة عن موظفي اتصالات الجزائر حيث 54.3% من المبحوثين كانوا ذكورا، و 45.7% إناثا، و يمكن القول بان معظم عمال المؤسسة ذكور و يرجع هذا لطبيعة العمل التي تتطلب في معظم الأحيان التنقل و معاينة مواقع العمل من اجل إيصال تمديدات الهاتف و الانترنت و التي في الغالب تحتاج الى عمال ذكور.

و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما يلي:

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

ب- العمر:

جدول رقم (4): خاصية العمر لعينة الدراسة

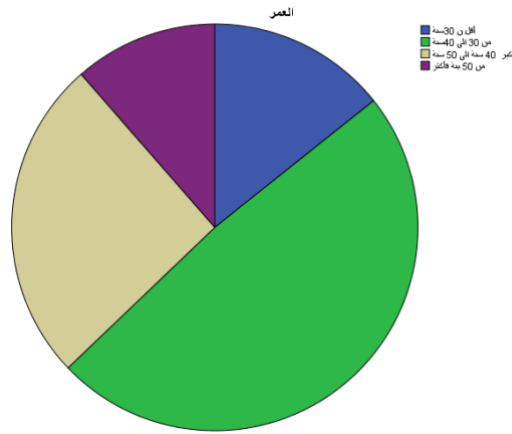
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	14.3
من 30 إلى 40 سنة	17	48.6
أكبر 40 إلى 50 سنة	9	25.7
50 سنة فأكثر	4	11.4
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم من 30 الى 40 سنة بنسبة %48.6، ليلها العمال الذين أعمارهم أكبر من 40 سنة الى غاية 50 سنة بنسبة %25.7، و من ثم العمال الأقل من 30 سنة بنسبة %14.3، و أخيرا العمال الأكبر من 50 سنة بنسبة %11.4، و عليه يمكن القول بان اغلب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف أعمارهم أقل من 40 سنة بنسبة %62.9.

و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كما يلي:

الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

ج- المؤهل التعليمي:

جدول رقم (5): خاصية المؤهل التعليمي لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	7	20
تقني سامي	8	22.9

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

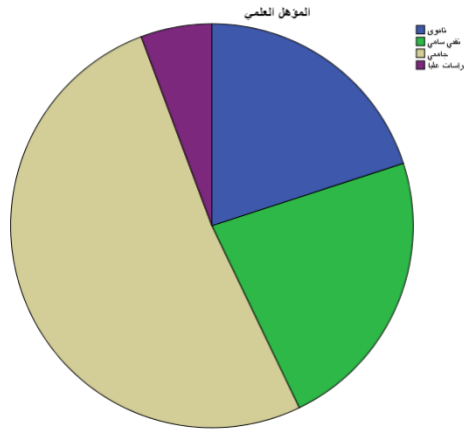
51.4	18	جامعي
5.7	2	دراسات عليا
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان اغلب المبحوثين لهم شهادة جامعية بنسبة %51.4 ، و تمثل أكثر من نصف عينة الدراسة، ليأتي بعدها العمال الذين يملكون شهادة تقني سامي بنسبة %22.9 و من ثم شهادة ثانوي بنسبة %20، و أخيرا دراسات عليا بنسبة %5.7 أي ما يعادل مبحوثين.

و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كما يلي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

د- سنوات الخبرة:

جدول رقم (6): خاصية سنوات الخبرة لعينة الدراسة

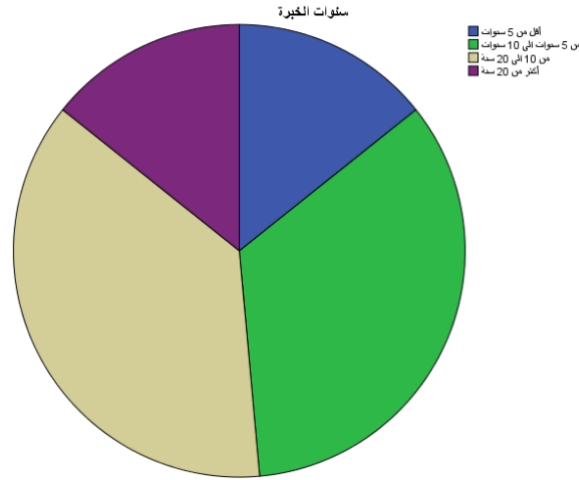
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	14.3
من 5 إلى 10 سنوات	12	34.3
من 10 إلى 20 سنة	13	37.1
20 سنة فأكثر	5	14.3
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان أغلب أفراد العينة لهم سنوات خبرة تتراوح بين 10 إلى 20 سنة بنسبة %37.1، ليليها أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة %34.3، في حين كانت النسبة متساوية لأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات و الأكبر من 20 سنة و هي %14.3.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة كما يلي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات V23 Spss

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

1- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على استبيان موجه لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف، و خضع في اعداده لجملة من التعديلات شملت ابعاد و المحاور و عبارات القياس باستشارة المشرف. و جاء الشكل النهائي للاستبيان في ثلاثة اقسام اساسية فصلها في الاتي:

القسم الأول: يضم البيانات العامة المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يضم عبارات القياس المتعلقة بالتسويق الداخلي و يضم (13) عبارة

القسم الثالث: خاص بعبارات إدارة الفريق و يتكون من (12) عبارة.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss. V23):

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة الآتية: التمكين، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي على المتغير التابع والمتمثل في أساليب إدارة الصراع.
- اختبار كولمقرووجسيمنروف (Kolmogorov-Smirnov Test) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث.

المطلب الثالث: اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان

1- ثبات الاستبيان

لاختبار ثبات الاستبيان تم اختيار مقياس (Cronbach Alpha) الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، و يعول عليه كثيراً حيث اعطت نتائج التحليل الجدول التالي:

الجدول رقم (13): اختبار معاملات الثبات والصدق للاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha de Cronbach	عدد عبارات القياس	المحور
0.967	0.937	13	محور التسويق الداخلي
0.962	0.926	12	محور إدارة الفريق
0.979	0.960	25	مجموع محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق يتبين أنّ معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" للاستبانة بلغت (0.960) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.937) بالنسبة لعبارات محور التسويق الداخلي، كذلك في المقابل ما قيمته (0.926) بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع أساليب إدارة الصراع، وهو ما يدلّ على أنّ الاستمارة ثابتة أي أنّها تعطي نفس النتائج إذا تمّ استخدامها أو إعادة مرّة أخرى تحت ظروف مماثلة .

2- صدق المحك

يقصد به قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، و أنّ مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت لأجله، وقد تمّ حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول السابق إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقيمته هي (0.979) و هو ما يدلّ على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور التسويق الداخلي، حيث بلغت قيمتها (0.967) في مقابل (0.962) كمعامل صدق إدارة الفريق.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا الجزء من البحث نتطرق إلى تحليل عبارات الدراسة التطبيقية بشيء من التفصيل من حيث طبيعة الاجابة عنها وكذا اهمية كل عبارة بالنسبة لكل بعد، وذلك بالاعتماد على سلم ليكارت الحماسي لتوضيح درجات الاهمية لكل

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستبيان، هذا السلم يعتبر الأكثر قبولا لمثل هذه الدراسات كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (8): فئات اتجاهات الآراء

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 01 الى 1.79	من 1.80 الى 2.59	من 2.60 الى 3.39	من 3.40 الى 4.19	من 4.20 الى 5.00

المصدر: من اعداد الطالبان وفق سلم ليكارت الخماسي

المطلب الاول: مكانة التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف

نتطرق في هذا المطلب إلى مكانة التسويق الداخلي بمؤسسة الاتصالات الجزائرية تندوف من وجهة نظر الباحثين.

1- مكانة بعد التمكين:

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بالتمكين بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف

الجدول (9): تحليل اتجاهات الآراء حول التمكين

رقم العبارة	عبارات التمكين	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	يملك العامل الصلاحيات الكاملة لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بعمله	3,51	,853	موافق	3	
02	تتيح الإدارة للعامل فرصة ابداء الرأي في حل المشكلات.	3,49	,981	موافق	4	
03	تحرص الإدارة على توفير التسهيلات لبعض العاملين لبذل جهودهم بصفة جيدة.	3,63	1,003	موافق	1	
04	تتدخل المصلحة التي تفوضكم لتصحيح بعض الأخطاء في العمل	3,54	,852	موافق	2	
2	المتوسط المرجح لبعده التمكين	3,5286	,74698	موافق	2	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال استقراء الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد التمكين جاءت كلها موافقة بمتوسط مرجح بين (3.63) و (3.49) و بانحراف معياري يتراوح بين (1.003) و (0.852)، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تحرص الإدارة على توفير التسهيلات لبعض العاملين لبذل جهودهم بصفة جيدة." بمتوسط مرجح (3.63) و بانحراف معياري (1.003)، و هو ما يدل على ان الإدارة تعمل جاهدة على توفير جميع الإمكانيات و التسهيلات الممكنة للعمل بصورة جيدة من اجل تحسين و زيادة الأداء. و جاء في المرتبة الثانية عبارة " تتدخل المصلحة

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

التي تفوضكم لتصحيح بعض الأخطاء في العمل " بمتوسط مرجح (3.54) و بانحراف معياري (0.852)، اما في المرتبة الثالثة عبارة ' يمتلك العامل الصلاحيات الكاملة لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بعمله' بمتوسط مرجح (3.51) و انحراف معياري (0.853)، و المرتبة الرابعة عبارة " تتيح الإدارة للعامل فرصة ابداء الرأي في حل المشكلات " بمتوسط مرجح (3.49) و بانحراف معياري (0.981).

وجاء الاتجاه العام لبعده التمكين ككل موافق بمتوسط مرجح (3.52) و بانحراف معياري (0.746).

2- مكانة الدعم الإداري:

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بالدعم الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف

الجدول (10): تحليل اتجاهات الآراء حول الدعم الإداري

رقم العبارة	عبارات الدعم الإداري	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لاجابات أفراد العينة	الأهمية النسبية
01	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين	3,57	,850	موافق	2	
02	تحرص الإدارة على توفير برامج مشجعة للعمال مثل دورات التكوين و التربصات.	3,71	,825	موافق	1	
03	تسعى الإدارة لتوطيد العلاقات بين العاملين و الإدارة.	3,54	,780	موافق	3	
04	تدعم الإدارة فرص تنمية العاملين في مجالاتهم	3,49	,781	موافق	4	
	المتوسط المرجح لبعده الدعم الإداري	3.528	,78537	موافق	3	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال قراءة الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لاجابات أفراد العينة حول بعده الدعم الإداري موافقة بمتوسط مرجح يتراوح بين (3.71) و (3.49) و بانحراف معياري (0.850) و (0.780)، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تحرص الإدارة على توفير برامج مشجعة للعمال مثل دورات التكوين و التربصات." بمتوسط مرجح (3.71) و انحراف معياري (0.825)، و في المرتبة الثانية عبارة " توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين" بمتوسط مرجح (3.57) و انحراف معياري (0.850)، اما في المرتبة الثالثة عبارة " تسعى الإدارة لتوطيد العلاقات بين العاملين و الإدارة." بمتوسط مرجح (3.54) و بانحراف معياري (0.780)، و في المرتبة الرابعة و الأخيرة عبارة " تدعم الإدارة فرص تنمية العاملين في مجالاتهم" بمتوسط مرجح (3.49) و انحراف معياري (0.781).

كما نلاحظ ان الاتجاه العام لبعده الدعم الإداري ككل جاء موافق بمتوسط مرجح (3.528) و انحراف معياري (0.785). و هو ما يؤكد على ان اتصالات الجزائر تحرص على توفير البرامج المشجعة للعمال كالدورات التكوينية و غيرها بالإضافة الى توفير بيئة العمل المناسبة و التي تدعم فرص تنمية العاملين و توطيد العلاقة بينهم.

3- مكانة الاتصال الداخلي:

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بالاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

الجدول (11): تحليل اتجاهات الآراء حول حل الاتصال الداخلي

رقم العبارة	عبارات الاتصال الداخلي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة	الأهمية النسبية
01	يتم الاتصال بين القائد و فريق العمل دون قيوم او حواجز	3,69	,932	موافق	3	
02	تحصل على المعلومات الازمة لإنجاز العمل بسهولة و بدقة و وضوح	3,49	,818	موافق	5	
03	يتم الحصول على المعلومات من خلال قاعدة بيانات متاحة للجميع و باستخدام وسائل حديثة	3,69	,796	موافق	2	
04	تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقاسم و تشارك المعارف و المهارات بين العاملين	3,63	,770	موافق	4	
05	تقوم الإدارة بإعلام العاملين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها	3,80	,833	موافق	1	
1	المتوسط المرجح لبعء الاتصال الداخلي	3,7429	,77052	موافق	1	
	المتوسط المرجح لتغير التسويق الداخلي	3,6571	,73536	موافق		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال قراءة الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعء الاتصال الداخلي جاءت كلها موافقة بمتوسط مرجح يتراوح بين (3.80) و (3.49) و بانحراف معياري يتراوح بين (0.932) و (0.770)، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تقوم الإدارة بإعلام العاملين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها" بمتوسط مرجح (3.80) و انحراف معياري (0.833)، اما في المرتبة الثانية عبارة " يتم الحصول على المعلومات من خلال قاعدة بيانات متاحة للجميع و باستخدام وسائل حديثة" بمتوسط مرجح (3.69) و انحراف معياري (0.796)، و في المرتبة الثالثة عبارة " يتم الاتصال بين القائد و فريق العمل دون قيوم او حواجز" بمتوسط مرجح (3.69) و انحراف معياري (0.932)، و في المرتبة الرابعة نجد عبارة " تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقاسم و تشارك المعارف و المهارات بين العاملين" بمتوسط مرجح (3.63) و انحراف معياري (0.770) ، و أخيرا عبارة " تحصل على المعلومات الازمة لإنجاز العمل بسهولة و بدقة و وضوح" بمتوسط مرجح (3.49) و انحراف معياري (0.818).

وعموما نجد الاتجاه العام لبعء الاتصال الداخلي موافق بمتوسط مرجح (3.742) و بانحراف معياري (0.77). وهو ما يؤكد على الجهود التي تقوم بها إدارة اتصالات الجزائر بتندوف من اجل تعزيز الاتصال الداخلي بينها و بين العمال و حتى مع العمال فيما بينهم.

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

هذا وجاء الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول متغير التسويق الداخلي موافق بمتوسط مرجح (3.65) و بانحراف معياري (0.735)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الاتصال الداخلي ليليه بعد التمكين و من ثم بعد دعم الإدارة و كان اتجاهها العام جميعا موافق و هو ما يؤكد على مكانة التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف.

المطلب الثاني: مكانة إدارة الفريق في مؤسسة اتصالات الجزائر تندوف

نتطرق في هذا المطلب إلى مكانة إدارة الفريق بمؤسسة الاتصالات الجزائرية تندوف من وجهة نظر المبحوثين.

1- مكانة بعد الرقابة:

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بالرقابة بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.

الجدول (12): تحليل اتجاهات الآراء حول الرقابة

رقم العبارة	عبارات الرقابة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	تمتلك المؤسسة نظام لتقييم أداء الفريق ومدى فاعليته	3,26	,817	محايد	4	
02	أهداف فرق العمل داخل المؤسسة واضحة	3,60	,881	موافق	2	
03	تتم عملية الرقابة داخل المؤسسة بموضوعية	3,57	,778	موافق	3	
04	تساعد طريقة الرقابة الذاتية في تحسين أدائي وتشعري بأهميتي في المؤسسة	3,66	,684	موافق	1	
2	المتوسط المرجح لبعء الرقابة	3,4571	,68996	موافق	2	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال قراءة الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد الرقابة جاءت بين الموافق و المحايد بمتوسط مرجح يتراوح بين (3.66) و (3.26) و بانحراف معياري يتراوح بين (0.684) و (0.881)، حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة " تساعد طريقة الرقابة الذاتية في تحسين أدائي وتشعري بأهميتي في المؤسسة" بمتوسط مرجح (3.66) و انحراف معياري (0.684) ، اما في المرتبة الثانية عبارة " أهداف فرق العمل داخل المؤسسة واضحة" بمتوسط مرجح (3.60) و انحراف معياري (0.881)، اما في المرتبة الثالثة نجد عبارة " تتم عملية الرقابة داخل المؤسسة بموضوعية" بمتوسط مرجح (3.57) و انحراف معياري (0.778)، و أخيرا عبارة " تمتلك المؤسسة نظام لتقييم أداء الفريق ومدى فاعليته" بمتوسط مرجح (3.26) و انحراف معياري (0.817).

كما جاء الاتجاه العام لبعء الرقابة موافق بمتوسط مرجح (3.45) و انحراف معياري (0.689).

2- مكانة بعد القيادة:

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بالقيادة بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

الجدول (13): تحليل اتجاهات الآراء حول القيادة

رقم العبارة	عبارات القيادة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لاجابات أفراد العينة	الأهمية النسبية
01	يتشاور قائد الفريق مع الأعضاء حول الاعمال التي يتم إنجازها	3,51	1,067	موافق	3	
02	يفوض اليك قائدك البعض من صلاحياته	3,57	,778	موافق	1	
03	يكافئ القائد أفراد الفريق على الجهد الذي يقومون به	3,37	1,003	موافق	4	
04	النظم و القوانين التي يحددها القائد كافية لتنظيم العمل بين أفراد الفريق	3,54	,701	موافق	2	
1	المتوسط المرجح لبعده القيادة	3,5286	,77595	موافق	1	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال قراءة الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لاجابات افراد العينة حول بعد القيادة جاءت كلها موافقة بمتوسط مرجح يتراوح بين (3.57) و (3.37) و بانحراف معياري (0.701) و (1.067)، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يفوض اليك قائدك البعض من صلاحياته" بمتوسط مرجح (3.57) و انحراف معياري (0.778) اما في المرتبة الثانية عبارة " النظم و القوانين التي يحددها القائد كافية لتنظيم العمل بين أفراد الفريق" بمتوسط مرجح (3.54) و انحراف معياري (0.701)، أما في المرتبة الثالثة عبارة " يتشاور قائد الفريق مع الأعضاء حول الاعمال التي يتم إنجازها" بمتوسط مرجح (3.51) و انحراف معياري (1.067)، و أخيرا عبارة " يكافئ القائد أفراد الفريق على الجهد الذي يقومون به" بمتوسط مرجح (3.37) و انحراف معياري (1.003).

هذا و جاء الاتجاه العام لبعده القيادة موافق بمتوسط مرجح (3.52) و انحراف معياري (0.775).

3- مكانة بعد اتخاذ القرار:

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة باتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.

الجدول (14): تحليل اتجاهات الآراء حول اتخاذ القرار

رقم العبارة	عبارات اتخاذ القرار	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لاجابات أفراد العينة	الأهمية النسبية
01	تمنح لك فرصة للمشاركة في الاجتماعات	3,57	,815	موافق	1	
02	يتم التركيز على مشاركة الجميع بالحديث و تبادل الآراء أثناء الاجتماع	3,57	,850	موافق	2	

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

03	تؤخذ مقترحاتكم بعين الاعتبار عند صياغة القرارات	3,40	,847	موافق	3
04	القرارات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل يتم تطبيقها	3,31	,796	محايد	4
	المتوسط المرجح لبعث اتخاذ القرار	3,4429	,62745	موافق	3
	المتوسط المرجح لمتغير إدارة الفريق	3,2857	,73049	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال قراءة نتائج الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعث اتخاذ القرار جاءت بين الموافق و المحايد بمتوسط مرجح يتراوح بين (3.57) و انحراف معياري (3.31)، و بانحراف معياري (0.796) و (0.850)، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تمنح لك فرصة للمشاركة في الاجتماعات " بمتوسط مرجح (3.57) و انحراف معياري (0.815)، و في المرتبة الثانية عبارة " يتم التركيز على مشاركة الجميع بالحديث و تبادل الآراء أثناء الاجتماع " بمتوسط مرجح (3.57) و انحراف معياري (0.850)، أما في المرتبة الثالثة عبارة " تؤخذ مقترحاتكم بعين الاعتبار عند صياغة القرارات " بمتوسط مرجح (3.40) و انحراف معياري (0.847)، أما في المرتبة الرابعة عبارة " القرارات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل يتم تطبيقها " بمتوسط مرجح (3.31) بانحراف معياري (0.796). هذا و بلغ المتوسط المرجح لبعث اتخاذ القرار (3.44) بانحراف معياري (0.627). كما بلغ المتوسط المرجح لمتغير إدارة الفريق ككل (3.285) بانحراف معياري (0.730).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة والاجابة على مختلف الاسئلة الفرعية، وبهدف معرفة طبيعة الاختبارات التي يجب القيام بها لا بد من معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة والموضحة في الجداول والرسومات الموالية. حيث تم الاستعانة باختبار Kolmogorov-Smirnov Test باعتباره أحد الاختبارات المهمة لمعرفة طبيعة توزيع العينات المستقلة انطلاقا من فرضية ان عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وقد بينت نتائج التحليل ما يلي:

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي - Kolmogorov-Smirnov Test

اختبار التوزيع الطبيعي Test de Kolmogorov	التمكين	الدعم الاداري	الاتصال الداخلي	التسويق الداخلي	الرقابة	القيادة	اتخاذ القرار	ادارة الفريق
Z قيمة	2,326	1,759	1,703	2,161	1,414	1,435	1,427	1,274
مستوى الدلالة Sig	,057	,007	,152	,249	,595	,168	,143	,228

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال قيمة Z المحسوبة ومستوى الدلالة Sig نجد أن كل ابعاد الدراسة بما فيها المتغير التابع والمستقل تتبع التوزيع الطبيعي ، حيث جاءت كل مستويات الدلالة اكبر من 0.05 مما يعني أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي

الفرع الثاني: مصفوفة الارتباط بين ابعاد الدراسة

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

من خلال مصفوفة الارتباط يتم توضيح مختلف علاقات الارتباط بين ابعاد الدراسة بهدف معرفة درجة الارتباط واهميته بالنسبة لكل بعد ومحور والذي نعبر عنه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): مصفوفة الارتباط Pearson بين أبعاد الدراسة

الارتباطات		الرقابة	القيادة	اتخاذ القرار	ادارة الفريق
التمكين	معامل الارتباط لبيرسون	,502**	,734**	,506**	,497**
	مستوى الدلالة Sig.	,002	,000	,002	,002
	العدد	35	35	35	35
الدعم الاداري	معامل الارتباط لبيرسون	,599**	,686**	,585**	,575**
	مستوى الدلالة Sig.	,000	,000	,000	,000
	العدد	35	35	35	35
الاتصال الداخلي	معامل الارتباط لبيرسون	,532**	,787**	,623**	,448**
	مستوى الدلالة Sig.	,001	,000	,000	,007
	العدد	35	35	35	35
التسويق الداخلي	معامل الارتباط لبيرسون	,535**	,752**	,689**	,516**
	مستوى الدلالة Sig.	,001	,000	,000	,002
	العدد	35	35	35	35

**الارتباط معنوي عند درجة حرية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوي موجبة بين التسويق الداخلي و إدارة الفريق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، حيث كان أكبرها بين الدعم التنظيمي و إدارة الفريق أين بلغ (0.575) و هو معامل ارتباط متوسط يعكس أهمية الدعم الإداري لقيادة الفريق، و بلغ عامل الارتباط بين التمكين و إدارة الفريق (0.497) بمستوى دلالة 0.002 و هي أقل من 0.01، أما أقل معامل ارتباط كان بين الاتصال الداخلي و إدارة الفريق بمعامل ارتباط (0.448) عند مستوى دلالة 0.007 و هي أقل من 0.01.

و عموما فان معامل الارتباط بين التسويق الداخلي و إدارة الفريق جاء متوسط بالنظر لبقية الارتباطات الجزئية الأخرى حيث لم يتعدى في مجمله متوسط 60% و بالتالي فهي نسبة مقبولة تدل على متانة العلاقة بين المتغيرين (التسويق الداخلي و إدارة الفريق) من وجهة نظر عاملي مؤسسة الاتصالات، كما تشير مصفوفة الارتباط في الجهة الثانية الى الترابط لكبير بين التسويق الداخلي و إدارة الفريق التي كانت كلها معوية عند 0.01 الامر الذي يبين مدى أهمية التكامل بينهما.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تنص فرضيات الدراسة عموما على وجود دور ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي (التمكين، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي) في إدارة الفريق، وبهدف الوقوف على مختلف العلاقات من خلال اختبار مختلف الفرضيات تم اختيار الانحدار الخطي البسيط كخطوة أولى للدراسة من خلال طريقة Entrée وذلك لاستبعاد المتغيرات التي تكون تأثيرها المباشر ضعيف أو لا يكون لها تأثير أمام بقية المتغيرات.

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

1 - اختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " دور ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	4.835	1	4.835	11.990	0.02
الخطأ	13.308	33	0.403		
المجموع الدوري	18.143	34			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

معامل التحديد (R2) = 0.267 .. معامل الارتباط (R) = 0.516

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11,990) وبقيمة احتمالية (0,02) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): اختبار دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التسويق الداخلي	0.516	3.463	0.002	11.990	0.516	0.267

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول السابق، نجد ان التسويق الداخلي له دور كبير في إدارة الفريق حيث بلغ نسبة الارتباط بينهما (0.516)، كما أن (26.7%) من التغيرات في إدارة الفريق يرجع للتسويق الداخلي و الباقي يرجع لتأثير عوامل أخرى. حيث كلما تآثر التسويق الداخلي تأثرت إدارة الفريق بـ 0.383 وحدة.

بناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.

2 - اختبار الفرضيات الفرعية:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة الفريق

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

من خلال نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم (19): اختبار دور التمكين في إدارة الفريق التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
التمكين	0.497	3.287	0.002	10.806	0.497	0.247

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0,05) للتمكين على إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.806)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.287) بمستوى دلالة (0.002) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (0.497)، حيث أن بعد التمكين يفسر ما نسبته (24.7%) من التغير الحاصل في إدارة الفريق، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.497)، حيث كلما تأثر التمكين أثر ذلك على إدارة الفريق ب 0.497 وحدة. و عليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية القائلة بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في إدارة الفريق. من خلال نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم (20): اختبار دور الدعم الإداري في إدارة الفريق التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
الدعم الإداري	0.575	4.036	0.000	16.293	0.575	0.331

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0,05) للدعم الإداري على إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16.293)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4.036) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (0.575)، حيث أن بعد الدعم الإداري يفسر ما نسبته (33.1%) من التغير الحاصل في إدارة الفريق، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.575)، حيث كلما تأثر الدعم الإداري أثر ذلك على إدارة الفريق ب 0.575 وحدة.

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية القائلة بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في إدارة الفريق. من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم (21): اختبار دور الاتصال الداخلي في إدارة الفريق التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
الاتصال الداخلي	0.448	2.878	0.007	8.282	0.448	0.201

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات V23Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0,05) للاتصال الداخلي على إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (8.282)، وكذلك قيمة (T) البالغة (2.878) بمستوى دلالة (0.007) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (0.448)، حيث أن بعد الاتصال الداخلي يفسر ما نسبته (20.1%) من التغير الحاصل في إدارة الفريق، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.448)، حيث كلما تأثر الاتصال الداخلي أثر ذلك على إدارة الفريق بـ 0.448 وحدة. و عليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية القائلة بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.

خلاصة الفصل:

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تندوف-

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، ولقد اعتمدنا في انجاز العمل على الاستبانة التي قمنا بتوزيعها على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف. وتحتوي هذا الأخيرة على ثلاثة اقسام، القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، أما القسم الثاني خصص للتسويق الداخلي، في حين القسم الثالث يتعلق بإدارة الفريق. وكان الهدف من إشكالية بحثنا هو الإجابة عن تساؤل بحثنا: ما دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق

وبعد استرجاع استبانات الدراسة قمنا بتفريغها وتحليل نتائجها بالاعتماد برنامج SPSS من خلال أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية وعلاقات الارتباط، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده الثلاثة (التمكين، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي) في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف

الخاتمة

الخاتمة

ان التسويق الداخلي هو مفهوم يشير الى تطبيق استراتيجيات و أدوات التسويق في سياق إدارة الفريق داخل المنظمة. يهدف الى بناء فريق و تعزيز الروح الجماعية و التعاون بين أفراد الفريق و تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. و للتسويق الداخلي دور في إدارة الفريق من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي بشكل فعال يتم تحفيز أعضاء الفريق و تعزيز ارتباطهم برؤية و اهداف المؤسسة. كما ينت توجيه الاهتمام و الجهود نحو تحقيق النجاح المشترك و تحسين الأداء الفردي و الجماعي بواسطة استخدام تقنيات التسويق الداخلي، يتم تبسيط عملية التواصل و تناقل المعلومات بين أعضاء الفريق و الإدارة، مما يساهم في تعزيز التفاعل و التفاهم المتبادل. بالإضافة الى ذلك يعمل التسويق الداخلي على بناء ثقافة منظمة قائمة على القيم المشتركة و الرؤية المشتركة. يتم تعزيز الانتماء للفريق و تعزيز الروح الفريقية من خلال توفير بيئة عمل إيجابية و ملهمة، و تشجيع التعاون و تبادل المعرفة و الخبرات. وبناء على ذلك تم وضع نموذج افتراضي يوضح دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف، وقد تم التأكد من صحة الافتراض دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق، ومن ثم الخروج بمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية ، وكذا تقديم اقتراحات وبحوث مستقبلية.

أولاً: النتائج النظرية:

- التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية تستخدم المنظور التسويقي في إدارة المورد البشري من خلال تحفيزهم و تنمية مهاراتهم بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة و تحقيق رضا العملاء الخارجيين.
- يهدف التسويق الداخلي بشكل عام الى خلق قوة عمل مستقرة و متطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية و إحساس مهم بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل و زيادة رضا العاملين، و كذا تقديم أفضل الخدمات و احسنها إلى الزبائن و تجاوز توقعاتهم.
- فرق العمل هو عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة و مهارة و خبرة، لهم القدرة على التعاون و التكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة، و تكون مسؤوليتهم مشتركة ممل يجعلهم أكثر التزاما و إصرارا على تحقيق نتائج أفضل.
- يمر فريق العمل بعدد من المراحل بداية من تكوينه ثم تدريبيه ثم وضع الاهداف والخطط ثم التنفيذ. اثناء هذه المراحل تظهر مواهب وقدرات كل فرد في الفريق و هنا تسعى الإدارة من خلال القائد رصد هذه المهارات و صقلها ثم توظيفها بعناية داخل الفريق ولمصلحة العمل.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

- تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بتطبيق اسلوب التسويق الداخلي، حيث جاء الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول هذا المتغير كلها موافقة بمتوسط مرجح (3.65)
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر تندوف.

الخاتمة

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمتكمين في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في إدارة الفريق بمؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

من اجل ان تؤدي هذه الدراسة دورها و تنجز أهدافها على أحسن وجه/ لا بد من تقديم بعض المقترحات و من بينها ما يلي:

- يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر تعزيز العمل الفرقي من خلال اعطاءهم المجال للتعبير عن آراءهم و مقترحاتهم و التي تساعد في الرفع من قدراتهم.
- العمل على تمكين العاملين من التعبير عن مواقفهم، و تقاسم الآراء و الأفكار فيما بينهم و بين الإدارة العليا من أجل الوصول الى حل للمشاكل التي تواجههم.
- ضرورة العمل على تكريس العمل الجماعي و روح الفريق لدى العاملين و ذلك لما يترتب عليه من منافع و رفع مستوى أداء المنظمة.
- تدعيم عملية التكوين و ذلك من خلال برمجة دروات تكوينية ترفع من مستوى العاملين في أداء أعمالهم.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة الفرنسية:

- Simmons,J , (2009), "HR and marketing synergies", People management journal , Vol. 15, Issue. 25 .
- Schneider & Bowen(2004) , winning the Service Game .In :Lovelock , P.& Wirtz ,J., (Eds.), Services Marketing ,New Jersey, Pearson Prentice Hall

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- جباري خضرة، (2016)، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ام بواقي.
- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، (2010)/ إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص 161.
- دره عبد الباري إبراهيم، صباغ زهير النعيم، (2008) — إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال الحديثة، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- عادل محمد زايد، (2008)، تكوين الفرق و العمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- فاروق عبده فليد، السيد محمد عبد المجيد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- مايكل. — كوسلر وكيم كاناغا، ترجمة : سلام خطيب (2009)، هل تحتاج حقاً الى فريق عمل؟، مكتبة العبيكان و فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ط1.
- محمد عبد العظيم أبو النجا،(2008) التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية.

2- الرسائل الجامعية:

- بلال زباني، (2014)، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- بوبكر عباس بدور،(2009)، التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- بوسعيد رقية، (2015)، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي.

قائمة المراجع

- رائد ضيف الله الشوابكة، (2010) أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط
- سلوى محمود محمود مطاحن(2010)، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرط الأوسط.
- سليمان نور الهدى، (2020)، أثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة..
- سمير محمود عيسى، (2018)، العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية، الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.
- عبود سعاد،(2017) مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، دراسة مجموعة من المؤسسات، دكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- لطيسة عبد الحليم، (2015)، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، مذكرة ماستر— كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، (2013)، أثر التسويق الداخلي في الإلزام التنظيمي مع وجود رضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شرق الأوسط ، الأردن.
- نسيم بيرم، (2016) أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
- نواري فاطمة الزهراء، (2021)، إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة.

3- المقالات:

- بن علي احسان، يحيوي عبد الحفيظ،(2019)، دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات، مجلة الابداع، المجلد09، العدد01.
- حبيب مرواح ناصر، انتصار عباس حمادي، (2020)، أثر فاعلية فريق العمل في الأداء الاستراتيجي، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد62.
- سلطاني محمد رشيد، يوذن جميلة،(2018) دور ممارسات التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، الملتقى السادس حول تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.14/13 مارس.
- شعبان حامد، (2003)، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة ة الإدارة و التأمين كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 60.
- عبد الناصر علك، حسين وليد حسين، (2012)، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي، مجلة المنصور، العدد 18.

قائمة المراجع

4- محاضرات:

- كريم جنادي (2016)، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر 3.

5- موقع الكتروني:

[/ https://specialties.bayt.com/ar/specialties/](https://specialties.bayt.com/ar/specialties/)

الملاحق

قائمة الملاحق



المركز الجامعي لتندوف

الملحق رقم (1): استبيان الدراسة
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي - تندوف-



المركز الجامعي لتندوف

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين يديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ليسانس تخصص إدارة اعمال، بعنوان «دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر - تندوف».

وتهدف هذه الدراسة في التعرف دور التسويق الداخلي في إدارة الفريق بمؤسستكم. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم بالتكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجاباتكم، لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن كل اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام، وشكرا على تعاونكم معنا.

الطالبان:

- سنوسي محفوظ
- بن ساحة لخضر

السنة الجامعية: 2022-2023

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية الوظيفية:

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية ... ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
2-العمر	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 سنة الى 40 سنة
	<input type="checkbox"/>	أكبر من 40 سنة الى 49 سنة	<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر
3- المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	تقني سامي
	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	
4- سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى
	<input type="checkbox"/>	10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة
	<input type="checkbox"/>	من 10 الى 20 سنة	<input type="checkbox"/>	

القسم الثاني: التسويق الداخلي

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بأبعاد التسويق الداخلي، والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات القياس ابعاد التسويق الداخلي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
1- التمكين						

قائمة الملاحق

					يملك العامل الصلاحيات الكاملة لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بعمله	01
					تتيح الإدارة للعامل فرصة ابداء الرأي في حل المشكلات.	02
					تحرص الإدارة على توفير التسهيلات لبعض العاملين لبذل جهودهم بصفة جيدة.	03
					تتدخل المصلحة التي تفوضكم لتصحيح بعض الأخطاء في العمل	04
2- الدعم الاداري						
					توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين	05
					تحرص الإدارة على توفير برامج مشجعة للعمال مثل دورات التكوين و التريصات.	06
					تسعى الإدارة لتوطيد العلاقات بين العاملين و الإدارة.	07
					تدعم الإدارة فرص تنمية العاملين في مجالهم	08
3- الاتصال الداخلي						
					يتم الاتصال بين القائد و فريق العمل دون قيوم او حواجز	09
					تحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل بسهولة و بدقة و وضوح	10
					يتم الحصول على المعلومات من خلال قاعدة بيانات متاحة للجميع و باستخدام وسائل حديثة	11
					تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقاسم و تشارك المعارف و المهارات بين العاملين	12
					تقوم الإدارة بإعلام العاملين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها	13

القسم الثالث: إدارة الفريق

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد إدارة الفريق على مستوى المؤسسة، والمرجو وضع علامة (X) في المربع

المناسب لاختيارك.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس إدارة الفريق	الرقم
1- الرقابة						
					تمتلك المؤسسة نظام لتقييم أداء الفريق ومدى فاعليته	01

قائمة الملاحق

					أهداف فرق العمل داخل المؤسسة واضحة	02
					تتم عملية الرقابة داخل المؤسسة بموضوعية	03
					تساعد طريقة الرقابة الذاتية في تحسين أدائي وتشعري بأهميتي في المؤسسة	04
2- القيادة						
					يتشاور قائد الفريق مع الأعضاء حول الاعمال التي يتم إنجازها	05
					يفوض اليك قائدك البعض من صلاحياته	06
					يكافئ القائد أفراد الفريق على الجهد الذي يقومون به	07
					النظم و القوانين التي يحددا القائد كافية لتنظيم العمل بين أفراد الفريق	08
3- اتخاذ القرار						
					تمنح لك فرصة للمشاركة في الاجتماعات	09
					يتم التركيز على مشاركة الجميع بالحديث و تبادل الآراء أثناء الاجتماع	10
					تؤخذ مقترحاتكم بعيم الاعتبار عند صياغة القرارات	11
					القرارات الصادرة عن اجتماعات فرق العمل يتم تطبيقها	12

وفي الأخير أشكركم جزيل الشكر على صبركم معي وإفادتي بمعلوماتكم القيمة

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام..