

## أثر التسويق الداخلي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC

بسيم قائد العريقي<sup>(1)</sup>، عبد العالم محمد محمد<sup>(2)</sup>، احمد عبد الرزاق النصري<sup>(3)</sup>

<sup>(3,2,1)</sup> جامعة تعز – اليمن

<sup>(1)</sup> baseim73@yahoo.com

### الملخص

في بيئة الأعمال التنافسية، يجب على شركات الخدمات تركيز جهودها التسويقية على احتياجات العملاء ورغباتهم واحتياجات ورغبات موظفيهم أيضاً. يُقال عمومًا أن هناك روابط بين جهود التسويق الداخلية وسلوك الموظف وأداء المؤسسة. لذلك؛ من المهم إدارة جهود التسويق الداخلية وتحسينها لتحقيق الأهداف التنظيمية. وبناءً على ذلك، هدف البحث إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي من خلال أبعاده المتمثلة في (اختيار العاملين، وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، وتمكين العاملين، والاتصالات الداخلية)، على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين. وتم استخدام عينة ميسرة باستخدام الاستبيان الإلكتروني بعدد (376) موظفاً وموظفة في شركة الاتصالات السعودية، وباستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأساليب الإحصاء الاستنتاجية مثل الانحدار الخطي البسيط، خلص البحث إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على الإبداع التنظيمي تنازلياً من الأكثر تأثيراً إلى الأقل تأثيراً على التوالي: ( تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، اختيار العاملين). كما تطبق شركة الاتصالات السعودية أبعاد التسويق الداخلي مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر العاملين كما يلي: ( الاختيار والتعيين، التحفيز، الاتصالات الداخلية، التدريب، تمكين العاملين). وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز تمكين العاملين والاتصالات الداخلية والتدريب والتحفيز للعاملين لما له من دور فاعل في تحقيق الإبداع التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي؛ الإبداع التنظيمي؛ شركة الاتصالات السعودية.

# The impact of internal marketing on organizational creativity

## An applied study on the Saudi Telecom Company (STC).

Basem Qaid Al-Ariki <sup>(1)</sup>, Abdulalem Mohammed Mohammed <sup>(2)</sup>,  
Abdulalem Mohammed Mohammed <sup>(3)</sup>

<sup>(1,2,3)</sup> Taiz University - Yemen

<sup>(1)</sup> baseim73@yahoo.com

### Abstract

In a competitive business environment, service firms must focus their marketing efforts on client needs and wants and the needs and desires of their staff. It is commonly argued that there are links between internal marketing efforts, employee behavior, and organization performance. Therefore, it is important to manage and improve internal marketing efforts to achieve organizational objectives. Based on this view, the aim of the research is to know the impact of internal marketing through its dimensions (selection of workers, training of workers, motivating workers, empowering workers, and internal communications), on organizational creativity in the Saudi Telecom Company from the point of view of workers. An easy sample was used using the electronic questionnaire with a number of (376) employees of the Saudi Telecom Company, and using descriptive statistical methods such as arithmetic mean, standard deviation, and inferential statistics methods such as simple linear regression. Internal on organizational creativity in descending order from the most influential to the least influential, respectively: (employment empowerment, internal communication, training of employees, motivating employees, selecting employees). The Saudi Telecom Company also applies the dimensions of internal marketing in descending order according to the workers' viewpoint as follows: (selection and appointment, motivation, internal communications, training, empowering workers). The study recommended promoting employee empowerment, internal communications, training and motivation for employees because of their active role in achieving organizational creativity.

**Keywords:** internal marketing; organizational creativity; STC.

Recieved: 5/4/2022 Revised: 11/5/2022 Accepted: 24/5/2022

### مقدمة:

تتصف البيئة التي تعمل فيها المنظمات الآن بالتغيير المستمر نتيجة عدة تغيرات مثل زيادة حدة المنافسة وتنوع وتعدد وتزايد احتياجات المستهلكين، والانفجار المعرفي بفضل تطور تقنية الاتصالات والمعلومات، إضافة إلى العولمة، وتنامي الاهتمام بموضوعات الشراكة المجتمعية، وغيرها، مما يتطلب حاجة المنظمات للنظرة المتجددة

للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة والإبداع والابتكار لتتمكن من تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم، والألفية الثالثة وما تتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات، أدت إلى اللجوء لإبداع الموارد البشرية باعتبار المورد البشري مورداً مهماً وأصلاً من أهم أصولها رأس المال، ومن هنا وجب الاهتمام بالموارد البشرية الذي يعتبر المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى، ويتوقف نجاح المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بكفاءة وفعالية، عن طريق تنمية روح الإبداع فيهم. (محمد، والشيخ، 2018، 32).

والإبداع التنظيمي يشير إلى حالة من قدرة إدارة وأفراد المنظمة على إنتاج قيمة أو توليد وإيجاد أفكار جديدة غير مطروقة مسبقاً أو حلول للمشاكل أو فيما يتعلق بالأساليب والإجراءات والعمليات، سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، التي تنعكس بدورها على إبداع ورقي خبرات ومجالات عمل الأفراد والمنظمة ككل. (علي، 2018، 306)

وبناء على ذلك فإن نجاح أي منظمة وتعزيز قدراتها التنافسية وتطورها وازدهارها، يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري، فالتسويق الداخلي -باعتباره أحد الأساليب التي تمارسها المنظمات لرفع إنتاجيتها، وتحقيق أهدافها المرسومة - يعد من أهم الممارسات التي تطبقها المنظمات، بهدف تحسين مستوى جودة خدماتها، وإرضاء عملائها؛ حيث تقوم المنظمات بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، من خلال تطبيقها مجموعة من العناصر، مثل: اختيار الموظفين الأكفاء، والمؤهلين القادرين على إنتاج وتقديم الخدمة بشكل مميز، والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم، والاحتفاظ بالمميزين منهم، واتباع أساليب التحفيز الفاعلة للعاملين، وتزويدهم بمهارات الاتصال التفاعلي؛ بهدف تعزيز العلاقات الداخلية بين الموظفين، وتوفير بيئة داخلية، ملائمة لجميع المستويات الإدارية في المنظمة لما من شأنه أن يرفع من قدراتهم الإبداعية، وعليه، فإن تطبيق المنظمات مفهوم التسويق الداخلي قد يكون له دور في تحقيق الرضا الوظيفي الداخلي، ورضا العملاء الخارجيين (العيسى، 2018).

ويشير التسويق الداخلي إلى مجموعة من الوظائف التي تقوم بها المنظمة، بهدف إشباع حاجات ورغبات العاملين فيها، بوصفهم عملاء داخليين للمؤسسة، وتنطوي هذه الوظائف على الاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتفويض الصلاحيات، والاتصالات الداخلية (Priporas & Iliopoulos 2011).

## مشكلة البحث:

إن الانسجام الداخلي بين أفراد المنظمة يكون واضحاً في المنظمات الخدمية كالبنوك حيث أن هناك تداخلاً وثيقاً بين مقدم الخدمة والعميل في المنظمات الخدمية، وبالتالي يهدف التسويق الداخلي إلى ضمان أن يقدم العاملين أفضل ما عندهم وبقدرة إبداعية عند تعاملهم مع مختلف العملاء. فالإبداع يصبح أمراً في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع، فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة في الوقت نفسه يمكن أن يعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير. (بوزيد، 2012، 1)

والتسويق الداخلي يركز على جانبين مهمين: الأول أن كل فرد من العاملين يعتبر كعميل داخلي للمنظمة وبالتالي على المنظمة جعل العمليات التشغيلية بأفضل ما يمكن وذلك لضمان أن كل فرد يستلم ويقدم خدمات متميزة. أما الجانب الثاني فهو التأكد أن كل فرد من العاملين يعمل مع بقية الأعضاء بطريقة تخدم رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها. (Gillemo and Rijkssen, 2000, 38).

وقد بينت الدراسات السابقة أهمية التسويق الداخلي وأثره على المنظمات، فمثلاً: أثره على رضا العاملين (Chen et al., 2020) سلوك المواطنة التنظيمي (مرسال وإبراهيم، 2017) وأداء العاملين (نجيمي وكويحل 2020)، والالتزام التنظيمي (إحسان وعبد الحفيظ، 2019) والولاء التنظيمي (عياد وآخرون، 2020) وجودة الخدمات (أمنية وعثمان، 2019). وفي هذا السياق أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية الأبعاد المختلفة للتسويق الداخلي كالتدريب وتحفيز العاملين وتمكين العاملين على التميز التنظيمي (محمد، 2021)، وبينت دراسة السياني والصبري (2021) أهمية أبعاد التدريب والتعيين والتحفيز على تحسين أداء المنظمات، وقد أشار كلا من الحكيمي وآخرون (2021) وسعيد وخالد (2021) إلى الدور الحيوي للأبعاد المختلفة للتسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وفي هذا السياق بين عجيبة وجروة (2020) إلى أهمية أبعاد التمكين والحوافز والاتصال الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير بجامعة ورقلة. بالرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، إلا أن هناك ندرة في دراسة أثر أبعاد التسويق الداخلي المختلفة (كاختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، والاتصالات الداخلية)، على السلوك الإبداعي في المنظمات الخدمية كشركات الاتصالات.

ومن خلال استطلاع الباحثين لمجموعة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية وسؤالهم عن التسويق الداخلي في شركتهم تبين أن أغلبهم لا يعلم عنه شيئاً وعند سؤالهم عن أبعاد التسويق الداخلي مثل الاختيار والتدريب والتحفيز والتمكين والاتصالات الداخلية فجميع يؤكد على ممارستها في الشركة بشكل نسبي، وفي المقابل هناك بعض الخدمات الإبداعية التي تقدمها شركة الاتصالات السعودية لعملائها، من هنا تبادر إلى ذهن الباحثين دراسة العلاقة والأثر بين التسويق الداخلي والإبداع التنظيمي. ومما سبق تكمن المشكلة البحثية في السعي الدائم للشركات إلى تحسين أداء العاملين بها وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز مستوى أدائهم وإبداعهم التنظيمي، وزيادة ارتباط واندماج العاملين في وظائفهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال النجاح في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي. وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية (STC) من وجهة نظر العاملين؟

### أسئلة البحث:

وبتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير اختيار العاملين على الإبداع التنظيمي شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين ؟
2. ما مدى تأثير تدريب العاملين على الإبداع التنظيمي شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين ؟
3. ما مدى تأثير تحفيز العاملين على الإبداع التنظيمي شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين ؟
4. ما مدى تأثير تمكين العاملين على الإبداع التنظيمي شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين ؟
5. ما مدى تأثير الاتصالات الداخلية على الإبداع التنظيمي شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين؟
6. ما درجة تطبيق أبعاد التسويق الداخلي لدى شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين؟
7. ما مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين؟

## أهداف البحث:

يهدف البحث إلى معرفة تأثير أبعاد التسويق الداخلي والتي تشمل (اختيار العاملين، وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، وتمكين العاملين، والاتصالات الداخلية)، على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين.

ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد تأثير اختيار العاملين على الإبداع التنظيمي شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين.
2. تحديد تأثير تدريب العاملين على الإبداع التنظيمي شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين.
3. تحديد تأثير تحفيز العاملين على الإبداع التنظيمي شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين.
4. تحديد تأثير تمكين العاملين على الإبداع التنظيمي شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين.
5. تحديد تأثير الاتصالات الداخلية على الإبداع التنظيمي شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين.
6. معرفة مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي لدى شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين.
7. معرفة مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين لدى شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين.

## أهمية البحث:

يتوقع أن يسهم هذا البحث على المستوى العلمي نظرياً، والعملية تطبيقياً، فيما يلي:

### الأهمية العلمية (النظرية):

- تقديم إطار علمي لمفهوم التسويق الداخلي بأبعادها المتمثلة اختيار العاملين، و تدريب العاملين، وتحفيز العاملين، و تمكين العاملين، و الاتصالات الداخلية)، والإبداع التنظيمي.
- تناول مفهومين من المفاهيم الحديثة وهما التسويق الداخلي والإبداع التنظيمي، خصوصاً في ظل الكتابات التي تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل، وبالتالي يأتي هذا البحث كمحاولة مكملة للمحاولات الأخرى المبذولة وامتداداً لها في هذا المجال.

### الأهمية العملية (التطبيقية):

- التأكيد على أهمية دور التسويق الداخلي داخل الشركة المبحوثة وبناء الاتجاه الإيجابي والتعاون وتحقيق الإبداع التنظيمي.
- يمكن أن تساعد نتائج البحث المسؤولين في شركة الاتصالات السعودية محل الدراسة إلى تبني تحسين مستوى التسويق الداخلي و الإبداع التنظيمي، وذلك من منطلق أن أبعاد التسويق الداخلي لها دور هام في معالجة مشكلات بيئة العمل، وبالمثل الإبداع التنظيمي يمثل أحد الوسائل المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.
- محاولة بحثية في معرفة دور التسويق الداخلي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

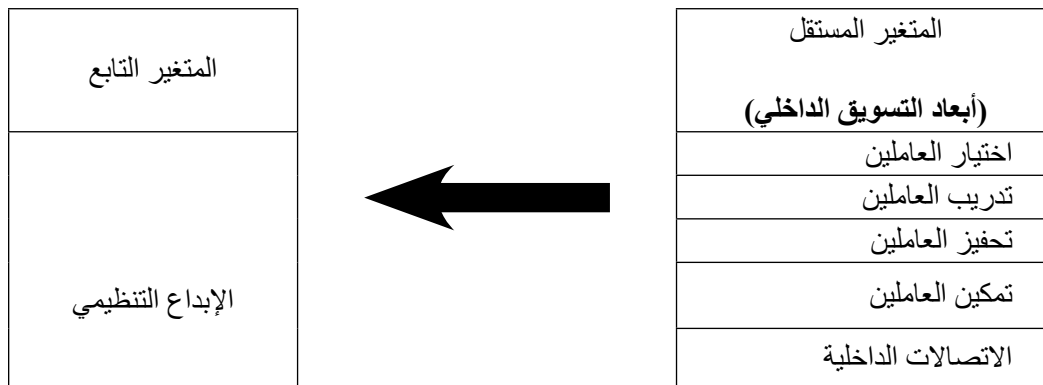
- تناول البحث قضية مهمة تساهم في تحسين قدرات العاملين في شركة الاتصالات السعودية من خلال تعزيز مبدأ الاستفادة القصوى من الكوادر البشرية وبث روح التعاون بين العاملين.
- يسعى البحث للتعرف على مدى إسهام التسويق الداخلي في تحقيق الإبداع التنظيمي وتعزيز قدرة الشركة على تطبيق خططها الاستراتيجية، بما يساهم في إيجاد واقع جديد لشركة الاتصالات، وتحسين وتطوير وتحفيز مواردها البشرية بشكل مستمر لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

#### فرضيات البحث:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد اختيار العاملين في الإبداع التنظيمي عند مستوى 0.05
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد تدريب العاملين في الإبداع التنظيمي عند مستوى 0.05
3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد تحفيز العاملين في الإبداع التنظيمي عند مستوى 0.05
4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد تمكين العاملين في الإبداع التنظيمي عند مستوى 0.05
5. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد الاتصالات الداخلية في الإبداع التنظيمي عند مستوى 0.05

#### نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي رقم (1) نموذج الدراسة.



شكل رقم (1)

نموذج الدراسة

#### حدود البحث:

تتلخص حدود البحث بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: سوف يقتصر البحث الحالي على قياس درجة تطبيق أبعاد التسويق الداخلي التالية (اختيار

العاملين، وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، وتمكين العاملين، و الاتصالات الداخلية)، وأثرها على الإبداع التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.

2. الحدود البشرية: سوف يشمل هذا البحث على العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

3. الحدود المكانية: سيتم إجراء هذا البحث على شركة الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

4. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفترة من 2022/1/1م إلى 2022/5/1م

#### مصطلحات البحث:

#### - التسويق الداخلي: Internal Marketing

مجموعة من العمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة من أجل رفع كفاءة العاملين لديها بالتالي تحقيق أهدافها وتشمل هذه العمليات: اختيار العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية (العيسى، 2018).

- اختيار العاملين: هي العملية الإدارية التي يتم فيها استقطاب واختيار العاملين، الذين تتوافر فيهم المؤهلات والمهارات المطلوبة لإنجاز مهام الوظيفة المعينة، ومن خلال تعريفهم بالامتيازات التي يمكن الحصول عليها في المنظمة (زعتري، 2013)

- تدريب العاملين: وتشمل الوسائل التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها، لصقل وتحسين المهارات و القدرات الموجودة لدى العاملين في المنظمة، مما يساعدهم في تأدية أعمالهم بالشكل المطلوب (حسين وحמיד، 2009)

- تحفيز العاملين: هي عملية تشجيع الأفراد، واستنهاض هممهم؛ للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل الجوانب المادية والمعنوية (الداوي، 2008)

- تمكين العاملين: إعطاء الصلاحيات للموظفين لاتخاذ القرارات في نطاق محدد، وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة، أو عملية نقل السلطة الرسمية إلى شخص آخر من أجل إنجاز عمل ما (الحلالمه والمدادحة، 2010)

- الاتصالات الداخلية: وهي شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات ونقلها، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامها في خدمة العملاء بجودة عالية؛ فتوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين (منصور، 2008).

#### - الإبداع التنظيمي: Organizational Innovation

مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير. (محمد، والشيخ، 2018، 41)

#### الإطار النظري للدراسة

#### التسويق الداخلي: Internal Marketing

عرف التسويق الداخلي على أنه: «تطبيق فلسفة وسياسة التسويق على العاملين في المؤسسة الذين يخدمون

الزبائن وبالتالي فإنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين هم سيعملون بأفضل ما لديهم لخدمة الزبائن».(صادق و آخرون، 2014، 236). كما عرفه « الطائي و العلاق » بأنه: «استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل خدمات وخلق علاقات طيبة مع عملاء وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة لتحقيقه وهو رضا العملاء الذي بدوره يحقق الربحية».(الجاروشة، 2016). وقد أشار (Wilson et al., 2016) أن التسويق الداخلي هو اختيار العاملين المناسبين وتوظيفهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم وتوافر المعدات والتكنولوجيا اللازمة لأداء الأعمال بهدف إيصال الخدمات بجودة عالية ووفق الشروط المطلوبة. وهناك من يرى التسويق الداخلي على أنه فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق التغيرات الداخلية بين المنظمة وعاملاتها من أجل نجاح التغيرات الخارجية بين المنظمة وزبائناتها (Pride and Ferrell, 1999, 549)، وقد وصف التسويق الداخلي من قبل (Berry) كتطبيق وفلسفة وسياسة التسويق على العاملين في المنظمة الذين يخدمون الزبائن وبالتالي توظيف أفضل الناس والمحافظة عليهم وبالتالي سيعملون بأفضل ما لديهم لخدمة الزبائن) رجاء واخرون، 2014، 22).

ونخلص مما سبق إلى أن التسويق الداخلي استراتيجية وفلسفة إدارية تتبناها المنظمة تقوم على إشباع حاجات ورغبات العاملين فيها باعتبارهم عملاء داخليين بالنسبة للمنظمة بما سينعكس إيجاباً على إشباع رغبات واحتياجات العملاء الخارجيين للمنظمة بكفاءة وفعالية عالية، وترتبط استراتيجية التسويق الداخلي مع عمليات ونشاطات المنظمة الأخرى كالموارد البشرية من خلال الاختيار والتعيين للعاملين ذوي الكفاءات المتميزة والعمل على صقل مواهبهم من خلال الدورات التدريبية والعمل على تهيئة البيئة المناسبة للعاملين للإبداع والابتكار من خلال أنظمة الحوافز والمكافآت وكذلك أنظمة الاتصالات الإدارية المناسبة في المنظمة.

### أهمية التسويق الداخلي

تكمن أهمية التسويق الداخلي كما أشار (الجاروشة، 2016، 18) إلى كلا من:

1. تحقيق رضا العاملين: وذلك من خلال نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأنهم عملاء داخليين فإنه يهدف إلى تحفيز وتدريب ودعم العاملين وتعزيز الاتصالات الداخلية ما يعمل على تقليل حدة الصراعات بين العاملين ما يؤدي إلى إشباع رغباتهم ويساهم في تحقيق الرضا لديهم.
2. تطوير وتحسين أداء العاملين: إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، ويساعد التسويق الداخلي المنظمة في اكتشاف هذه الدوافع والحاجات والعمل على إشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات التسويق الداخل 3
3. الشعور بالالتزام التنظيمي: إن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي هو التأكد من أن العاملين يشعرون أن إدارة المؤسسة تهتم بهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم، حال تلبية هذه الاحتياجات فإن العاملين سيشعرون بالالتزام التنظيمي والحماس تجاه مؤسساتهم.

وفي هذا السياق بين كاظم (2015) بأن الهدف الأساس من ممارسة وتطبيق التسويق الداخلي يتبلور في إيجاد والمحافظة على قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتميز بروح معنوية عالية وإحساس بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة في إرضاء العاملين وبالتالي خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تنبع أهمية التسويق الداخلي من خلال العناصر التالية والمتمثلة في: (احسن، 2015، 24)

- التوجه نحو الزبائن ونحو تحقيق رضاهم
- استخدام مدخل التسويق داخليا وخارجيا.



- التكامل والتنسيق في النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة.
- تطبيق استراتيجية محددة وشاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

### أبعاد التسويق الداخلي:

التسويق الداخلي يشمل مجموعة أبعاد أو إجراءات تطبق على الموظفين، ولا يوجد تصنيف محدد لهذه الأبعاد، إذ تختلف باختلاف مجال نشاط المنظمة وأهدافها، وقد اعتمدت هذه الدراسة الأبعاد التالية:

### اختيار واستقطاب العاملين

نجاح المؤسسات في الأساس يعتمد على العاملين، وبالتالي على المؤسسات الحرص في عملية اختيار أفضل الأفراد. وفي هذا السياق أشار (عبد العظيم، 2008) أنه يتوجب على إدارة المؤسسة عند صياغة إعلان البحث عن العاملين التركيز على الامتيازات والمنافع التي سيحصل عليها العامل في حال تم اختياره وتحاول التأثير عليه من خلال ما سيتم تقديمه من امتيازات، وذلك للحصول على أفضل المهارات والكفاءات ومحاولة استقطابهم والمحافظة عليهم في المؤسسة. وبناء على ذلك فإن سياسة التوظيف في المنظمة والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين هي أحد الأبعاد الرئيسية في التسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية لأن نجاحها سينعكس على النشاطات الأخرى في المنظمة.

### تدريب العاملين:

يلعب التدريب دوراً أساسياً وهاماً في أي منظمة حيث أنه عامل أساسي لتطوير قدرات ومهارات الموظفين وزيادة معرفتهم بمهامهم وتعزيز توجههم نحو التفاعل مع الزبون الخارجي، وذلك من خلال البرامج والدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفون وتعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم. فالتدريب يمثل نشاط مخطط يسعى إلى تزويد الأفراد في المنظمة بالمعلومات والمهارات اللازمة التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء للأفراد (عبد الباقي، 2001)، بالإضافة إلى ذلك أشار (Raymond, 2010, 5) بأن التدريب هو عبارة عن جهد مخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات المتعلقة بالوظائف، وتشمل هذه الكفاءات المعارف والمهارات والسلوكيات التي تعتبر حاسمة بالنسبة للأداء الناجح للوظائف. التدريب عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان (Met & DK., 2000, p 220).

### تحفيز العاملين:

يشمل تحفيز العاملين مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (العقبي و هاني، 2014، 21). ويعرف التحفيز على أنه مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهييتي، 2006). وقد أشار سالم (2003) إلى أن التحفيز يلعب دوراً هاماً في المنظمة حيث أنه يساعد على زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح؛ وزيادة شعور الأفراد بروح العدالة داخل المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار؛ وكذلك يساعد التحفيز في التغلب على مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل السلبي والصراعات داخل المنظمة. فتحفيز العاملين يمثل عنصراً حيوياً في بيئة العمل الحديثة، حيث أنه لا يمكن تحسين مستواهم وزيادة إنتاجيتهم، إلا إذا عملت المؤسسة على تحفيز العاملين على نحو جيد وفعال بما يعود بالنفع على

المؤسسة بالدرجة الأولى وأيضاً على عمالها بالدرجة الثانية (موسى، 2021).

### تمكين العاملين:

لا يوجد اتفاق عام في الأدبيات السابقة على تعريف موحد للتمكين فالبعض عرفه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك. وفي هذا السياق عرف على أنه «امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء عملهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج (بلقرع، 2017، 08). وقد تم تعريفه أيضاً على أنه عملية يقوم المدير من خلالها مساعدة الموظفين على اكتساب مهارات أداء المهام، والسلطة والحرية التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم (الدوري وصالح، 2009، 27) ويعرف التمكين كذلك على أنه توسيع صلاحيات العاملين في المنظمة وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، لصقل مهاراتهم وخبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات (بديرواخرن، 2015)

ومن التعريفات المتعددة للتمكين الإداري يرى (العريقي، 2020، 48) أن التمكين الإداري يتسم بالخصائص التالية:

- يتيح الفرصة للعاملين لزيادة قدراتهم في عملية اتخاذ القرار.
- تحمل المسؤولية الفردية والجماعية من خلال تفويض السلطة.
- التأكيد على أهمية العمل الجماعي من خلال فرق العمل.
- يعزز الدافعية ويحفز العاملين على العمل.
- يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم من خلال اعطائهم الحرية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

### الاتصال الداخلي:

و يمثل وسيلة للتعريف بأهداف وقرارات المنظمة، وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات (حجازي، 2000، 17). وتكمن أهمية الاتصال الداخلي كذلك في الدور الذي يقوم به في عملية اتخاذ القرارات من خلال تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة لاختبار أفضل البدائل والوصول إلى أفضل القرارات ويساهم كذلك في عملية التوجيه، حيث يستطيع المدير من خلال الوسائل المتاحة أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف وسياسات المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم في تحقيق هذه أو يساهم الاتصال الداخلي أيضاً في فعالية التنسيق بين الأنشطة في المؤسسة، فنجاح التنسيق الفعال في المنظمة يعتمد على وجود نظام جيد للاتصالات الداخلية الأفقية والعمودية (نصر الله، 2001)

### الإبداع التنظيمي: ORGANIZATIONAL CREATIVITY

إن مفاهيم الإبداع والتنفيذ هما نشاطان متطابقان لعملية الابتكار، ويمكن أن تجد سوابق مختلفة أو مؤشرات محددة لمنظمة ما لإثارة الإبداع. فقد تعاملت كل من الأبحاث السابقة والجهود التجريبية التي تم العثور عليها مؤخراً بشكل متساوٍ مع الإبداع والتنفيذ على أنهما يبرزان الميزة التنافسية للمؤسسة. (Dissanayake, Wastantha & Jinadasa, 2018, 1)

## مفهوم الإبداع:

تمت مناقشة مفهوم الإبداع على نطاق واسع في مختلف التخصصات بما في ذلك علم النفس وعلم الاجتماع والسلوك التنظيمي وأنظمة المعلومات. لذلك ليس من المستغرب أن يتم شرح مصطلح «الإبداع» بشكل مختلف تمامًا من قبل الباحثين. أحد أكثر التعريفات المذكورة للإبداع يقول أن نتائج الإبداع هي الأفكار التي تتميز بالجدة وسهولة الاستخدام، ويسلط العديد من المؤلفين الضوء على أن هذه الأفكار تُستخدم لتحقيق بعض الأهداف المحددة وأن لها تأثيراً كبيراً على المنظمة، ويرى بعض الباحثين عن أن الإبداع يعني إنشاء شيء جديد يعتمد على استكشاف مصادر المعلومات المختلفة (قواعد البيانات وقواعد المعرفة)، ويُقارن الإبداع بأنظمة المعرفة المستخدمة في حل المشكلات المختلفة وزيادة الفعالية التنظيمية، و من الواضح أن الإبداع أمر بالغ الأهمية في حل المشكلات شبه المنظمة أو غير المنظمة. (Olszak and Kisielnicki, 2016, 104)

كما عرّف الإبداع بأنه «ليس أكثر من تجاوز الحدود الحالية، سواء كانت تلك حدود التكنولوجيا أو المعرفة أو الممارسات الحالية أو الأعراف الاجتماعية أو المعتقدات». ويشير هذا إلى كيف يمكن للعامل البشري في مؤسسة ما أن يضيف قيمة إلى نجاح الشركة، كما أنه أشار إلى تيارات اقتصادية ونفسية واجتماعية وجمالية باعتبارها طرقاً لإضافة القيمة. إضافة إلى ذلك، هناك ثلاثة عوامل رئيسية تحفز الناس على أن يصبحوا عقول إبداعية في المنظمة، وهي: (Dissanayake, Wastantha and Jinadasa, 2018, 4)

- الاحتياجات الاجتماعية
- احتياجات الإبداع
- المهارات الفكرية.

## مفهوم الإبداع التنظيمي:

على الرغم من أن مصطلح «الإبداع» متجذر في علم النفس، إلا أنه يُستخدم في مختلف المجالات التنظيمية - إستراتيجية الأعمال، والعمليات التجارية، والإدارة الإستراتيجية، والميزة التنافسية، أو التطوير التنظيمي، والقيادة والابتكار، ووفقاً للعديد من العلماء يعني «الإبداع التنظيمي» القدرة على توليد أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالمنتجات، الخدمات والعمليات والممارسات الإدارية وكذلك الاستراتيجيات التنافسية. يتم التعامل معها على أنها وسيلة رئيسية للتطوير التنظيمي، وهي أساس البقاء في السوق والنجاح المبتكر. (Olszak and Kisielnicki, 2016, 104)

## أهمية الإبداع التنظيمي:

يعتبر الإبداع التنظيمي من أكثر مجالات البحث تطوراً. وتم التأكيد على أنها وسيلة رئيسية للتطوير التنظيمي، وأساس البقاء في السوق والنجاح المبتكر، حيث تواجه المنظمات الحاجة إلى إنشاء أفكار جديدة ومفيدة باستمرار تتعلق بالمنتجات والخدمات والعمليات والممارسات الإدارية بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية. إن الدعم الفعال لاكتساب وجمع وتخزين وتحليل مصادر المعلومات المختلفة وكذلك اكتشاف المعرفة الجديدة ونشرها السريع له أهمية حاسمة. وتكنولوجيا المعلومات (IT) تمكن المنظمات من الوصول بشكل أسرع وأسهل إلى المعلومات، وتحسين الإبداع في عملية الأعمال، وتحسين عملية التواصل بين الموظفين وجميع أصحاب المصلحة، وحل مشاكل العمل. كما أن المنظمات التي تدعم الإبداع التنظيمي وتتبنى ممارسات ومنتجات وخدمات مبتكرة تزيد من قدرتها على أن تكون أكثر قدرة على المنافسة، فالإبداع مهم، ليس فقط من أجل بقاء المنظمة على المدى الطويل

والصراع مع المواقف التنظيمية غير المتوقعة، ولكن أيضاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية بأكملها. (Olszak and Kisielnicki, 2016, 103-106)

### أساليب تنمية الإبداع التنظيمي:

السلوك الإبداعي يشير إلى وجود أنماط سلوكية تظهر في بيئة المنظمة أغلب الأحيان، كما يتم فهمها وتفسيرها من الأفراد داخل المنظمة مثل: الانفتاح على التغيير، والقدرة على التكيف مع البيئة الداخلية للمنظمة، وتقبل وجهات نظر الآخرين، وتقديم حلول جديدة لحل المشكلات، وتقبل النقد، وغيرها. (الليلفي، 2018، 120)

وتحتاج منظمة الخدمات الفاعلة إلى اهتمام كبير «بالناس» كقيمة لخلق وتمييز الاستراتيجية. حيث نؤكد على حقيقة أن الناس قد تم اعتبارهم في التسويق كمكونات متكاملة ترتبط بمفاهيم مختلفة لتسويق الخدمات بما في ذلك جودة الخدمة وتمايز الخدمة وآليات تقديم الخدمة. علاوة على ذلك، فإن أجيال الأفكار التي بدأها الموظفون في المؤسسة ليست دائماً شرطاً مسبقاً للابتكار. وفقاً لذلك، نشير أيضاً إلى أنه يمكن إنتاج الأفكار والممارسات الجديدة بواسطة موظفين خارج مركز المنظمة. إلى جانب ذلك، نسلط الضوء على فكرة أن مؤسسات قطاع الخدمات بحاجة إلى ممارسة تعلم المبادئ التنظيمية حيث يتم تشجيع الموظفين كمصادر معرفة تصاميم المنتجات الجديدة وآلية التسليم بصرف النظر عن دور أنظمة المعلومات والأتمتة الموجودة في الشركات. علاوة على ذلك، يجب أن تنبه عملية ابتكار الخدمة لمنظمة ما على المنظورات الثقافية والاجتماعية أيضاً. كما يمكن للمناخ المؤسسي لمنظمة ما، تسهيل الأساسيات لتحسين الثقافة المبتكرة، وعلى وجه الخصوص، يجب أن يتعرض مديرو تنظيم الخدمات لجو عمل ديناميكي في تسهيل ممارسات الإدارة لتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين مما يساهم لاحقاً في الابتكارات. في المقابل، قد تؤثر الاختلافات الثقافية على تشكيل ممارسات الإدارة أيضاً. قد يؤثر على أفضل ممارسات منظمة الخدمات لمساعدة الموظفين على التعرض للإبداع والابتكارات. بالإضافة هذا الافتراض، تم فحص مدى تأثير الاختلافات في الإبداع في الثقافات المختلفة على ممارسات الإدارة. (Dissanayake, Wasanthan and Jinadasa, 2018, 6)

وهناك العديد من أساليب تنمية الإبداع التنظيمي التي توجد في المنظمات منها ما يلي: (أبو حمدي، 2019، 79)

1. تطوير القابلية الذاتية للعاملين والتعامل مع أخطائهم على أنها فرص للتعلم والتدريب.
2. تفعيل أفكارهم وتجارب العاملين والسماح لهم بهامش معين من الخطأ.
3. تحفيز السلوك الإبداعي ومكافأته مادياً ومعنوياً.
4. دعم الفكر الإبداعي للعاملين وذلك بتوفير بيئة تنظيمية ملائمة للإبداع.
5. الابتعاد عن الأساليب الأوتوقراطية في إدارة المنظمة.
6. تشجيع ودعم العاملين لكي يكونوا على اطلاع مستمر على الأفكار والخبرات الجديدة.
7. إدراك أن العاملين يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية.
8. تشجيع وتوفير دعم طرق الاتصال والتواصل القائمة بين المبدعين في العمل.
9. تجنب رفض أي فكرة أو مقترح جديد يتقدم به أحد العاملين.
10. أن يكون القائد مساعداً وميسراً للعاملين وليس عقبة أمامهم.

كما أورد (توفيق، 2013، 328) مجموعة من أساليب تنمية السلوك الإبداعي وهي كما يأتي:

- أسلوب العصف الذهني: الهدف من هذا الأسلوب هو محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة تشجع على ذلك.
- أسلوب دلفي: تقوم هذه الطريقة على تحديد البدائل المختلفة والممكنة لحل المشكلات ومناقشتها في اجتماع أعضاء خبرات غير موجودين وجهاً لوجه وإنما يتم ذلك عن بُعد.
- أسلوب المجموعة الاسمية: يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات المنظمة، وإيجاد الحلول الإبداعية لها من خلال مجموعة من الأفراد يجتمعون في مكان واحد وي طرح كل واحد فكرته الإبداعية بصورة منفردة.
- أسلوب التحليل التشكيلي: يستهدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل الوصول إلى حل لها.
- أسلوب لعب الأدوار: أحد أساليب التدريب المتقدمة التي تساعد المتدربين على تفهم كافة المؤثرات التي تشكل سلوك الفرد في التنظيم من خلال المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية واقعية.

العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي:

ركزت العديد من الدراسات حول قضايا الإبداع على الأفراد والجماعات والمنظمات من حيث مستوى التحليل، وتشرح النظريات الموجودة حدوث الإبداع والسلوك الإبداعي والمنتجات الإبداعية في هذه المستويات، وتم تحديد الميزات الفردية والإمكانات المعرفية والتحفيز والمعرفة كعوامل تؤثر على النتيجة الإبداعية. وعلى مستوى المجموعة، تم اقتراح عوامل مثل القيادة، وتكوين المجموعة، وهيكل المجموعة، والتماسك، وتوافر إعادة المصادر. بينما على المستوى التنظيمي، فإن أهم العوامل التي لها تأثير قوي على الإبداع تشمل المناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة، والهيكل، والأنظمة بالإضافة إلى جعل الموضوعات الخطيرة والصراعات الشرعية. وحددت أربعة مبادئ إدارية يمكن أن تولد الإبداع والابتكار في المنظمات هي: (Olszak and Kisiel-nicki, 2016, 106-107)

- (1) إدارة المنظمات بحيث تكون قاعدة معارفها أكثر تنوعاً مما يحدث بشكل طبيعي.
- (2) تشجيع الموظفين على تبني موقف تعاوني وغير راضٍ تجاه العمل والمنظمة.
- (3) تمكين أعضاء المنظمة من المشاركة في الاختبار السريع للأفكار والحلول فور ظهورها.
- (4) مكافأة سلوكيات الموظفين والمشرفين التي تدعم المبادئ وتعاقب على مقاومة تنفيذها.

#### أساليب وطرق قياس الإبداع لدى المنظمة

يمكن قياس مستوى الإبداع لدى المنظمات بعدة طرق أهمها: (اللامي وحسين، 2009، 224)،

- عدد الأفكار الجديدة للتطوير بالشكل الذي يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين.
- عدد الخدمات الجديدة التي تختلف في خصائصها أو استخداماتها إلى حد كبير عن الخصائص والخدمات السابقة، والتي تعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

- حالات تحسين الخدمات الحالية بشكل أفضل من خلال إحداث تغييرات في الخدمة بهدف تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- استخدام عمليات وطرائق عمل جديدة، وتشمل إدخال طرق جديدة في العمل (الإجراءات، والنظم والآليات والعمليات) التي تختلف عن الطرق السابقة بهدف تقديم خدمة ذات جودة عالية.
- تحسين القدرة التنافسية للمنظمة، وهي تعبر عن القوة التنافسية في تقديم خدمات بنوعية مميزة.

### الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: (التسويق الداخلي)

أشارت دراسة محمد (2021) التي هدفت إلى معرفة أثر التسويق الداخلي، على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في محافظة شقراء، المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي، على التميز التنظيمي، وبناء على تحليل الانحدار الخطي المتعدد، فقد أظهرت النتائج أن أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في تدريب العاملين، وتحفيز العاملين، وتمكين العاملين لها أثر إيجابي على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبينت النتائج أيضاً- أن عنصر تدريب العاملين له التأثير الأكبر على تحقيق التميز التنظيمي. على الرغم من ذلك بينت الدراسة أن عنصر اختيار العاملين والاتصالات الداخلية ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية على التميز التنظيمي. وقد أكدت دراسة السياني والصبري (2021) على وجود أثر إيجابي للتسويق الداخلي من خلال أبعاده (البرامج التدريبية، الحوافز، الدعم الإداري، تعيين العاملين) على تحسين الأداء في شركة الالبان والأغذية الوطنية في الجمهورية اليمنية. وأوصت الدراسة بأن يتم التركيز على أبعاد التسويق الداخلي المختلفة، وإشراك العاملين في تصميم البرامج التدريبية التي سيشاركون فيها، وأن تعد البرامج التدريبية في مواضيع صناعية حديثة، وأن تتناسب الحوافز والمكافآت مع المتطلبات المعيشية للعاملين، وأن يقدر الرؤساء المهارات التي يطلبها العمل بما ينعكس على تحسن الأداء بشكل إيجابي.

وفي هذا السياق هدفت دراسة الحكيمي وآخرون (2021) إلى التعرف على التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة اليمنية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى توافر مستوى عالٍ للتسويق الداخلي في الجامعات الخاصة اليمنية. وكذلك مستوى عالي للميزة التنافسية في الجامعات الخاصة اليمنية. كما تبين وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية. فكلما زاد مستوى تطبيق التسويق الداخلي في الجامعات زاد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية. ومن جهتها بينت دراسة سعيد وخالد (2021) إلى معرفة أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية المحلية بلدية سيدي عيسى، الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية المحلية في بلدية سيدي عيسى، كما توصلت الدراسة بأن التسويق الداخلي لا يطبق بشكل جيد، وتدني جودة الخدمة العمومية المحلية للمواطنين. وقد أوصت الدراسة إلى الاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي ومحاولة تطبيقه في البلدية، والتركيز على تطبيق أبعاده حسب أهمية كل بعد في نشاط البلدية، وتوفير مرونة أكبر في المعاملات الإدارية مع الموظفين والقوانين المسيرة لها.

وقد أشارت نتائج دراسة إبراهيم ورحيم (2019) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق، إلى أن مستوى التسويق الداخلي داخل المؤسسات جاء بدرجة كبيرة جداً

في جميع المجالات وكان أبرزها التفاعل بين الموظفين والزبائن، وأن مستوى الإبداع الخدمي داخل المؤسسات جاء بدرجة كبيرة في جميع المجالات وكان أبرزها إبداع معالجة المعلومات، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في عملية الإبداع الخدمي داخل المؤسسات. وفي هذا السياق أشار عجيبة وجروة (2020) إلى أثر ابعاد التسويق الداخلي (التمكين، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي) على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، وقد بينت نتائج الدراسة إلى أن بعد التسويق الداخلي (برامج التدريب) له تأثير إيجابي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين. وقد درست (Allameh et al., 2020) أثر التسويق الداخلي على الابتكار ومشاركة المعرفة، وكذلك على التميز في العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طهران -إيران. وقد بينت نتائج الدراسة الدور الإيجابي للتسويق الداخلي على الابتكار ومشاركة المعرفة، وكذلك على التميز في العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد أشار كذلك (De Bruin, et al., 2020) إلى أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة من قبل العاملين، ومن ثم تأثير جودة الخدمات على رضا العملاء في البنوك الإسلامية في عمان. وقد بينت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي في البنوك الإسلامية يمكن العاملين في تقديم خدمات ذات جودة عالية، بالإضافة إلى ذلك تؤثر جودة الخدمات بشكل كبير على رضا العملاء.

وقد بين خليل (2021) إلى نجاح سياسة التسويق الداخلي وأثرها المهم في تحقيق حجم مبيعات كبيرة للشركة، كما أن وجود مثل هذه النشاطات التسويقية الداخلية سيحقق الراحة النفسية للعملاء الداخليين (العاملين) ويشعرهم باهتمام الشركة بهم كونهم السوق الأول لها ويشعرهم بالطمأنينة مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء للعاملين، وبالتالي تحقيق تقدم وتطور في العملية الإنتاجية وصولاً إلى تحقيق أهداف الشركة على كافة الأصعدة. وفي هذا الإطار بين (CHAMI. and KADDECHE, 2021) أن المنظمات الخدمية تعتمد على عاملين يتمتعون بمهارات وقدرات عالية لتقديم خدمات عالية الجودة بهدف الاحتفاظ بعملاء جدد وجذبهم. لقد أدركت أهمية وفوائد اعتماد وتنفيذ فكرة وأساليب التسويق الداخلي، لا سيما وأن العملاء الحاليين لم يعودوا يستخدمون الخدمات الحالية فحسب، بل يرغبون في المشاركة في إنتاج الخدمات التي يتلقونها. وقد بينت دراسة (Chen et al., 2020) أن ممارسة التسويق الداخلي تساهم في تعزيز رضا العاملين في شركات الطيران الخليجية، في حين أن التطابق الثقافي يخفف العلاقة المباشرة بين التسويق الداخلي ورضا موظفي شركات الطيران.

#### الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الإبداع التنظيمي):

في دراسة للباحثين (Mikalef and Gupta, 2021) بعنوان: "قدرة الذكاء الاصطناعي: وضع المفاهيم، ومعايرة القياس، والدراسة التجريبية لتأثيرها على الإبداع التنظيمي وأداء الشركة".

استندت هذه الدراسة على النظرية القائمة على الموارد للشركة وعلى الأعمال الحديثة المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في السياق التنظيمي وهدفت إلى، (1) تحديد الموارد الخاصة بالذكاء الاصطناعي التي تُنشئ بشكل مشترك قدرة الذكاء الاصطناعي وتوفر تعريفاً، (2) تطوير أداة التقاط قدرة الذكاء الاصطناعي للشركات، و (3) دراسة العلاقة بين قدرة الذكاء الاصطناعي والإبداع والأداء التنظيميين. دعمت نتائج الدراسة بشكل تجريبي الإطار النظري المقترح والأداة المقابلة وتقدم دليلاً على أن قدرة الذكاء الاصطناعي تؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي والأداء. وقام الباحثان بتطوير والتحقق من صحة تصور قدرة الذكاء الاصطناعي. ويرى الباحثان أنه يجب تطوير ثمانية أنواع من الموارد التكميلية، والتي تسهم بشكل مشترك في ظهور قدرة الذكاء الاصطناعي الشاملة. وعلى وجه التحديد، تتكون الموارد الملموسة من البيانات والتكنولوجيا والموارد الأساسية، وتتكون المهارات البشرية من المهارات الفنية والتجارية، في حين تشمل الموارد غير الملموسة المهمة وجود التنسيق بين الإدارات، وقدرة التغيير التنظيمي، والميل إلى المخاطرة. وأخيراً، طورت هذه الدراسة أداة مسح لقياس قدرة منظمة العفو الدولية، والتي تم التحقق من صحتها تجريبياً، مما يدل على أنه من خلال تعزيز قدرة الذكاء الاصطناعي، يمكن للشركات



تحقيق مكاسب من حيث الإبداع والأداء التنظيمي.

وهدفت دراسة المصري (2019) إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في قدرة الشركات الناشئة على الإبداع الإداري في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، فيما تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (120) من أصحاب المشاريع المحتضنة في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الريادية والإبداع الإداري في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع خريجي الجامعة الإسلامية على إنشاء مشروعات جديدة وتبني الأفكار الإبداعية.

كما هدفت دراسة أبو عجوة (2018) التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العامة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، فيما تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (60) موظف إشرافي بالبنوك الإسلامية بمحافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن للإدارة الاستراتيجية دور جوهري في تحقيق الإبداع الإداري لدى البنوك الإسلامية، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى البنوك الإسلامية مرتفع، وأوصت الدراسة بضرورة استثمار قدرات العاملين المبدعين وتبني أفكارهم الإبداعية من أجل تجويد الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية.

وفي دراسة: (Dissanayake, Wasantha & Jinadasa, 2018) بعنوان: " دور الإبداع التنظيمي تجاه الابتكارات: مراجعة مفاهيمية لتوجيهات أبحاث قطاع الخدمات".

اتبعت نهجاً استنتاجياً لمراجعة الأفكار المختلفة والمكونات الرئيسية للدراسات المبكرة لعرض كيفية فحص الإبداع والابتكار. وبناءً عليه، تم اقتراح المساهمة في المعرفة من خلال مراجعة نقدية للأدبيات. ووفقاً للمفاهيم الأساسية الموجودة في الدراسة، تم تحديد بعض العوامل كمحددات رئيسية لمفهوم الإبداع بما في ذلك المناخ التنظيمي والثقافة، واتفقت معظم الدراسات مع افتراضات «الإبداع» من خلال توسيع ارتباطها بمعالجة كيفية اختلافها عن الذات الفردية، وكيف تمحورت حول اكتساب القدرة التنافسية، واتصالات الإبداع تجاه البيئة، ودور سمات الشخصية، وأنماط الأعمال الإبداعية. والأشخاص. باختصار، أكدت المناهج التقليدية على أهمية مساعدة الناس على أن يصبحوا أكثر إبداعاً في بيئة عملهم وتجاهلت دور البيئة الاجتماعية في الإبداع والابتكار الذي يتم غرسه بشكل مكثف في الأبحاث المعاصرة. إلى جانب ذلك، يفترض النهج المعاصر أن جميع البشر ذوي القدرات العامة قادرون على تقديم عمل إبداعي على الأقل في بعض المجالات بشرط أن يتم وضع البيئة الاجتماعية والعوامل ذات الصلة كتكامل مكمل للنظام أو الإجراءات التي تدفع الديناميكيات الفردية إلى السلوك الإبداعي. تستعرض هذه الورقة هذه المفاهيم وتقدم دليلاً لمنظمات قطاع الخدمات، حيث تشير إلى التوجيهات المتعلقة بالممارسة لابتكارات خدمة المبادرة. علاوة على ذلك، تبرز الورقة وتختتم السبل لتوسيع الدراسات المستقبلية نحو ابتكارات الخدمة من خلال تسليط الضوء على سريلانكا كسياق محدد.

بينما في دراسة: (Muzzio and Júnior, 2018) بعنوان: " إدارة الإبداع التنظيمي: عناصر المناقشة". التي هدفت إلى تطوير وتحليل المفهوم النظري لإدارة الإبداع على المستوى الجزئي. وتم تطوير خط المناقشة لتوضيح العلاقة الاستراتيجية بين ثلاثة عناصر أساسية مرتبطة بإدارة الإبداع في المجال التنظيمي: الفرد في سياقه الجماعي، والثقافة التنظيمية وعملية القيادة. وتساهم هذه المقالة في تأملات حول سياسات علاقات العمل التي تمكن من مشاركة الأفراد في الممارسات التي تهدف إلى توليد الابتكار في الشركات وتشجيع القادة على امتلاك مواقف منفتحة تجاه تطوير ثقافة تنظيمية تعزز الإبداع. وتقتصر هذه المقالة العمل مع المفهوم النظري لإدارة الإبداع من



خلال تعزيز انعكاس محدد من خلال تشجيع علاقات العمل التي تشمل الأفراد المبدعين والقيادة الإبداعية في المواقف التي تعزز الثقافة الإبداعية. ويعتبر هذا التحليل للإبداع بمثابة مقدمة للابتكار وقيمه على أنه عالم قادر على تحسين القدرة التنافسية التنظيمية، حيث يفهم الإبداع على أنه ظاهرة اجتماعية. في الختام، تلخص المقالة إلى إن تحليل الإبداع كشيء يتم إنتاجه بشكل جماعي وله عناصر يمكن إدارتها يزيد من القدرة على اتخاذ القرارات التي تعزز الإبداع وتتيح إدارته بشكل جماعي.

وهدفت دراسة الزعبي (2016) إلى التعرف على أثر اللامركزية الإدارية بأبعادها المتمثلة في (تحديد المسؤولية، والمساءلة، وتفويض الصلاحيات، والاستقلالية)، على الإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (المرونة، الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلة)، في البنوك الإسلامية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، فيما تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (132) مدير إدارة ومدير فرع من فئة الإدارة الوسطى، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للامركزية الإدارية على جميع أبعاد الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بتعزيز مبادئ تحديد المسؤولية والمساءلة والاستقلالية وتفويض الصلاحيات في البنوك الإسلامية.

في حين أن دراسة العدوان (2016) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مهارات إدارة الذات والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، فيما تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 30% من مجتمع الدراسة للموظفات الإداريات في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توفر جوانب الإبداع الإداري لدى الموظفات بدرجة كبيرة جداً، ووجود علاقة ارتباطية بين مهارات إدارة الذات وجوانب الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية الإبداع الإداري ورعايته بالشكل المطلوب من خلال عقد الدورات التدريبية لمنسوبات الجامعة لتعزيز الإبداع الإداري لديهن.

وهدفت دراسة: (Olszak and Kisielnicki, 2016) بعنوان: "الإبداع التنظيمي والدعم القائم على تكنولوجيا المعلومات"، إلى تقديم مناقشة مبنية على أسس نظرية وتجريبية حول دعم الإبداع التنظيمي القائم على تكنولوجيا المعلومات. وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية: (1) ما هي قضية الإبداع التنظيمي ودعمه القائم على تكنولوجيا المعلومات، (2) ما هو الطلب على دعم الإبداع التنظيمي القائم على تكنولوجيا المعلومات؟ (3) ما هي المحددات والعوائق الرئيسية لدعم الإبداع التنظيمي القائم على تكنولوجيا المعلومات ؛ و (4) ما هي عوامل النجاح الحاسمة لدعم الإبداع التنظيمي القائم على تكنولوجيا المعلومات. وتعرض هذه الورقة نتائج تحليل استطلاع أجري في 25 منظمة مختارة، وتوفر الورقة معلومات قيمة عن إمكانيات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في دعم الإبداع التنظيمي بالإضافة إلى عوامل النجاح المرتبطة بها. كما تقدم مساهمة مفيدة في فهمنا الأفضل لقضايا دعم الإبداع التنظيمي القائم على تكنولوجيا المعلومات.

التعليق على الدراسات السابقة:

استهدفت الدراسات السابقة إلى دراسة التسويق الداخلي واثره على عوامل أخرى غير الإبداع التنظيمي مثل الالتزام التنظيمي، أداء العاملين، الرضا الوظيفي، جودة الخدمات، تحقيق الميزة التنافسية وغيرها من العوامل، ومن هنا فإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تتناول أثر التسويق الداخلي بأبعاده ( اختيار العاملين، وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، وتمكين العاملين، والاتصالات الداخلية) على الإبداع التنظيمي، كما أن الدراسات السابقة قد أجريت على عدة بيئات عربية وأجنبية إلا أن الدراسة الحالية تنفرد بالتطبيق في البيئة السعودية.

## منهجية البحث

تناول الباحثين وصفاً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ البحث، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تم تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

منهج وأسلوب البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث قامت الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله يتم وصف موضوع البحث وتحليل بياناته والعلاقة بين مكوناته والآراء التي تطرح حوله والعمليات التي يتضمنها والآثار التي يحدثها.

مصادر المعلومات:

- المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

## مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من العاملين في شركة الاتصالات السعودية Stc بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (17000) موظفاً وموظفة. (حسب موقع ويكيبيديا) <https://cutt.us/CIjt3> عينة البحث:

وفقاً لجدول (مورجان لتحديد حجم العينة) وعند حجم مجتمع يبلغ (17000) مفردة تكون عينة البحث المناسبة (376) موظفاً وموظفة، حيث تم توزيع أداة البحث (الاستبيان) على عينة إلكترونية ميسرة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية، لتكون هذه العينة الفعلية للدراسة.

أداة البحث:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وقد تم استخدام الاستبانة الإلكترونية لقياس «أبعاد المتغير المستقل المتمثل بأبعاد التسويق الداخلي والمتغير التابع المتمثل بالإبداع التنظيمي» «مناسبتها لموضوع البحث.

متغيرات البحث وكيفية قياسها:

المتغير المستقل: وهو التسويق الداخلي بأبعاده المتمثلة ب (اختيار العاملين، وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، و تمكين العاملين، والاتصالات الداخلية)، وتم قياسه بالاعتماد على الباحث (محمد، 2021)

المتغير التابع: وهو الإبداع التنظيمي وتم قياسه بالاعتماد على الباحث ( الللي، 2018 )

التحليل الاحصائي للدراسة الميدانية

يشتمل هذا الجزء على اختبار ثبات أداة الدراسة اضافة إلى التحليل الوصفي لعبارات ومحاور الدراسة واختبار فرضيات الدراسة

اختبار الثبات لأداة الدراسة

استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) نتائج قيم معامل الثبات (الفكرونباخ) لعبارات ومحاور الاستبيان

اسم المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ	
جميع فقرات الاستبيان	0.98	1
التسويق الداخلي	0.98	2
الإبداع التنظيمي	0.96	3

يتضح من الجدول أعلاه رقم (1) أن جميع عبارات الاستبيان تتمتع باتساق عالي حيث بلغ معامل الفاكرونباخ 0.98 وهو أكبر من المستوى المعتمد في المقارنة 0.60 وفيما يخص معامل الثبات لمحاور الاستبيان فقد حقق نسبة ثبات عالية تجاوزت الحد الأدنى في المقارنة 0.60 أي هناك ثبات في إجابات أفراد العينة تجاه عبارات ومحاور الدراسة.

توزيع عينة الدراسة حسب خصائص العينة

يوضح الجدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة %
النوع	انثى	21	5.6
	ذكر	355	94.4
	الاجمالي	376	100.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	45	12
	5 - أقل من 10 سنوات	33	8.8
	10 - أقل من 15 سنة	61	16
	أكثر من 15 سنة	236	63
	الاجمالي	376	100.0
المؤهل	أقل ثانوية عامة	3	0.8
	ثانوية عامة	55	14
	بكالوريوس	237	63
	ماجستير	81	22
	دكتوراه	0	0
	الاجمالي	376	100

يتضح من بيانات الجدول رقم (2) الآتي:

### 1. توزيع عينة البحث حسب النوع

يوضح الجدول أن نسبة الذكور أكثر من الذكور، حيث كانت نسبة الذكور (94.6%) مقابل نسبة الإناث (5.6%). وهذا يبين غلبة المجتمع الذكوري في الوظائف في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية.

### 2. توزيع عينة البحث حسب المؤهل

يوضح الجدول أعلاه رقم (2) أن العاملين من حملة مؤهل بكالوريوس احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (63%) في حين العاملين من حملة مؤهل ماجستير احتلوا المرتبة الثانية بنسبة 22%، أما العاملين من حملة مؤهل ثانوية جاءوا في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة 14%، فيما حصل عدد العاملين حملة مؤهل أقل من الثانوية العامة المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة (0.8%). وهذا يبين تطور مستوى التعليم لدى الموظفين وجودة الاختيار والتعيين بحيث تمثل النسبة الأكبر من حملة البكالوريوس والماجستير.

### 3. توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول السابق رقم (2) أن عدد العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (15 سنة فأكثر) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (63%) فيما احتل عدد العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (10 - أقل من 15 سنة) المرتبة الثانية بنسبة (16%)، أما عدد العاملين الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) احتلوا المرتبة الثالثة بنسبة (12%) في حين أن الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة (5 - أقل من 10 سنوات) احتلوا المرتبة الرابعة بنسبة (8.8%). وهذا يفسر مدى احتفاظ الشركة بالموظفين ذوي الخبرة الطويلة بدرجة عالية.

## التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

### 1. التحليل الوصفي

قام الباحث في هذا المبحث باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل فقرات ومحاوَر الدراسة الميدانية وكما يلي:

### 2. التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة الرئيسة

يوضح الجدول التالي رقم (3) المتوسط العام والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمحاوَر الدراسة الرئيسة

جدول رقم (3) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمحاوَر الاستبانة الرئيسة

رقم البعد	المحور	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الأهمية النسبية
التسويق الداخلي						
1	اختيار العاملين	4.10	0.89	1	موافق	81.97
2	تدريب العاملين	4.06	0.96	4	موافق	81.26
3	تحفيز العاملين	4.04	1.08	2	موافق	80.77
4	تمكين العاملين	3.92	1.03	5	موافق	78.39
5	الاتصالات الداخلية	4.07	0.93	3	موافق	81.40
	المتوسط العام	4.04				
	الانحراف المعياري	0.07				
الإبداع التنظيمي						
	الإبداع التنظيمي	4.22	0.89			

يتضح من الجدول رقم (3) الآتي:

### 1. التحليل الوصفي لمتوسطات أبعاد متغير التسويق الداخلي

إن المتوسط العام لمتغير التسويق الداخلي بلغ (4.04) وباتجاه عام موافق وانحراف معياري (0.07) لم يتجاوز الواحد الصحيح مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه هذا المتغير وفيما يخص أبعاد هذا المتغير يلاحظ الآتي:

#### 1- بُعد اختيار العاملين

حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.89)، و باتجاه موافق وفيما يخص نقاط القوة لهذا البعد تركزت في أن تقوم شركة الاتصالات السعودية بتوظيف العاملين من خلال إجراء الاختبارات والمقابلات واختيار العاملين من ذوي الكفاءة العالية كما أن الأعمال التي تمارس تشبع رغبات وحاجة الموظفين.

## 2- بُعد تحفيز العاملين

تطبيق شركة الاتصالات السعودية مبدأ تحفيز الموظفين حيث حصل هذا البعد على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، (1.08) انحراف معياري باتجاه موافق، وتمثلت نقاط القوة في هذا البعد؛ أن الموظفين يحصلون على الشكر والتقدير من قبل الإدارة في حالة تميز في أدائه، كما يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة للعملاء.

## 3- بُعد الاتصالات الداخلية

تطبيق الاتصالات الداخلية في شركة الاتصالات السعودية بدرجة عالية حيث حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.93) وباتجاه موافق، وتركزت نقاط القوة في أن الشركة تخبر العاملين بالمعلومات عن الخدمات التي يقدمها كما تقوم بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة إليهم

## 4- بُعد تدريب العاملين

تعمل شركة الاتصالات السعودية على تدريب العاملين حيث حصل هذا البعد على ب على المرتبة الثالثة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.96) وباتجاه موافق، وتركزت نقاط القوة في أن التدريب في شركة الاتصالات السعودية يساعد الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم، كما تهدف برامج التدريب اكساب العمال المهارات في خدمة العملاء.

## 5- بُعد تمكين العاملين

تعمل شركة الاتصالات السعودية على تمكين العاملين حيث حصل هذا البعد على المرتبة الخامسة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.03) وباتجاه موافق، وتركزت نقاط القوة في أن المديرين في شركة الاتصالات السعودية يفوضون الرؤوسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن، كما تشارك الإدارة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

## 6- الإبداع التنظيمي

إن المتوسط العام لمتغير الإبداع التنظيمي بلغ (4.22) وبانحراف معياري (0.89) وباتجاه موافق وتركزت نقاط القوة لهذا المتغير في أن الشركة تهتم بتطوير واستخدام إجراءات العمل لضمان إكمال العمل وحصوله على الجودة المطلوبة، كما تركز على ضرورة استخدام وتحديث التكنولوجيا المستخدمة في الشركة باستمرار.

وبناء على التحليل الوصفي للمتغير المستقل التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة فإن شركة الاتصالات السعودية تطبق التسويق الداخلي بمستوى عالي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة إبراهيم ورحيم (2019) ودراسة الحكيمي وآخرون (2021)، أما فيما يخص المتغير التابع الإبداع التنظيمي يلاحظ أن العاملين في شركة الاتصالات السعودية لديهم مستوى عالي في الإبداع التنظيمي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العدوان (2016).

## اختبار فرضيات الدراسة

قام الباحثون في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب و نموذج الانحدار الخطي البسيط وفيما يلي فرضيات الدراسة:

## الفرضية الأولى:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد اختيار العاملين في الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار الفرضية قام الباحثون باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (4): نتائج الانحدار للعلاقة بين اختيار العاملين و الإبداع التنظيمي

المتغير التابع/ الإبداع التنظيمي								
F		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري المحسوبة	معالم النموذج	
	مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة			
000.	95.553	0.27	0.52	000.	9.189	226.	2.073	α ثابت الانحدار
				000.	9.775	054.	526.	β اختيار العاملين

يتضح من الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين اختيار العاملين و الإبداع التنظيمي و هذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.52) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضا ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (526.) كما تؤثر اختيار العاملين في الإبداع التنظيمي بنسبة 0.27 أما ما نسبته (0.73) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة احصائية وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (95.553) وبمستوى دلالة إحصائية (000.) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05، وعليه تقبل فرضية الأولى من البحث التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد اختيار العاملين في الإبداع التنظيمي عند مستوى 0.05

الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد تدريب العاملين في الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار الفرضية قام الباحثون باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (5): نتائج الانحدار للعلاقة بين تدريب العاملين والإبداع التنظيمي

المتغير التابع/ الإبداع التنظيمي								
F		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري المحسوبة	معالم النموذج	
	مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة			
000.	205.057	0.44	0.64	000.	9.324	182.	1.695	α ثابت الانحدار
				000.	14.320	044.	0.624	β تدريب العاملين

يتضح من الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين تدريب العاملين و الإبداع التنظيمي و هذا

ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.64) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضا ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (0.624) كما تؤثر تدريب العاملين في الإبداع التنظيمي بنسبة 0.44% أما ما نسبته (0.56) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة احصائية وهذا ما اوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (205.057) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000). وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05، وعليه تقبل الفرضية الثانية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد تدريب العاملين في الإبداع التنظيمي عند مستوى 0.05

الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد تحفيز العاملين في الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

ولاختبار الفرضية قام الباحثون باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (6): نتائج الانحدار للعلاقة بين تحفيز العاملين و الإبداع التنظيمي

المتغير التابع/ الإبداع التنظيمي									المتغير المستقل
F		معامل التحديد  R <sup>2</sup>  المحسوبة	معامل الارتباط  R	اختبار  T		الخطأ المعياري  المحسوبة	معالم النموذج		
	مستوى الدلالة				مستوى الدلالة				
000.	114.196	0.31	0.55	000.	13.133	180.	2.367	α	ثابت الانحدار
				000.	10.686	043.	461.	β	تحفيز العاملين

يتضح من الجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين تحفيز العاملين و الإبداع التنظيمي و هذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.55) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضا ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (4610) كما تؤثر تحفيز العاملين في الإبداع التنظيمي بنسبة 55% أما ما نسبته (45%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة احصائية وهذا ما اوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (114.196) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000). وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05، وعليه تقبل الفرضية الثالثة التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد تحفيز العاملين في الإبداع التنظيمي عند مستوى 0.05.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد تمكين العاملين في الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار الفرضية قام الباحثون باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:



جدول رقم (7): نتائج الانحدار العلاقة بين تمكين العاملين و الابداع التنظيمي

المتغير التابع/ الابداع التنظيمي									المتغير المستقل
F		معامل التحديد  R <sup>2</sup>  المحسوبة	معامل الارتباط  R	اختبار		الخطأ المعياري  المحسوبة	معالم النموذج		
				T					
	مستوى الدلالة				مستوى الدلالة				
000.	381.633	0.60	0.77	000.	11.335	140.	1.585	α	ثابت الانحدار
				000.	19.535	035.	674.	β	تمكين العاملين

يتضح من الجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين تمكين العاملين و الابداع التنظيمي و هذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.77) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضا ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (6740.) كما تؤثر تمكين العاملين في الابداع التنظيمي بنسبة 77% أما ما نسبته (23%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة احصائية وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (381.633) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05، وعليه تقبل الفرضية الرابعة التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد تمكين العاملين في الإبداع التنظيمي عند مستوى 0.05

الفرضية الخامسة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد الاتصالات الداخلية في الابداع التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 واختبار الفرضية قام الباحثون باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (8): نتائج الانحدار للعلاقة بين الاتصالات الداخلية و الابداع التنظيمي

المتغير التابع/ الابداع التنظيمي									المتغير المستقل
F		معامل التحديد  R <sup>2</sup>  المحسوبة	معامل الارتباط  R	اختبار  T		الخطأ المعياري  المحسوبة	معالم النموذج		
					مستوى الدلالة				
	مستوى الدلالة								
000.	369.194	0.59	0.77	000.	7.586	161.	1.219	α	ثابت الانحدار
				000.	19.214	038.	739.	β	الاتصالات الداخلية

يتضح من الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الاتصالات الداخلية و الابداع التنظيمي و هذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.77) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو أيضا ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ (7390.) كما تؤثر تمكين العاملين في الابداع التنظيمي بنسبة 77% أما ما نسبته (23%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة احصائية وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (369.194) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى

المعتمد في المقارنة 0.05، وعليه تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي ممثل في بُعد تمكين العاملين في الابداع التنظيمي عند مستوى 0.05

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

1. يوجد أثر إيجابي للتسويق الداخلي ممثل في بُعد اختيار العاملين في الابداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية.
2. يوجد تأثير إيجابي لتدريب العاملين في الابداع التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية.
3. يؤثر تحفيز الموظفين إيجابياً على الابداع التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية.
4. يؤثر تمكين العاملين والاتصالات الداخلية إيجابياً على الابداع التنظيمي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية.
5. تأثر أبعاد التسويق الداخلي على الابداع التنظيمي تنازلياً من الأكثر تأثيراً إلى الأقل على التوالي: ( تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، اختيار العاملين).
6. تطبق شركة الاتصالات السعودية أبعاد التسويق الداخلي مرتبة تنازلياً حسب وجهة نظر العاملين كما يلي: ( الاختيار والتعيين، التحفيز، الاتصالات الداخلية، التدريب، تمكين العاملين).
7. تقوم شركة الاتصالات السعودية بتوظيف العاملين من خلال إجراء الاختبارات والمقابلات واختيار العاملين من ذوي الكفاءة العالية.
8. تعمل شركة الاتصالات السعودية على إخبار العاملين بالمعلومات عن الخدمات التي يقدمها كما تقوم بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة إليهم كما تسعى إلى تدريب العاملين وبما يسهم في رفع كفاءتهم الإنتاجية في العمل.
9. يقوم المدراء في شركة الاتصالات السعودية بتفويض الرؤوسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن وبما يسهم في نجاح العمل وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

### ثانياً: التوصيات

1. تمكين العاملين في شركة الاتصالات السعودية لما له من تأثير كبير على الابداع التنظيمي لدى العاملين في الشركة.
2. العمل على تعزيز الاتصالات الداخلية في الشركة بما يسهم في تحقيق الابداع التنظيمي.
3. ضرورة الاهتمام بالتدريب والتحفيز بحيث تسهم الوظيفة في الشركة بتعزيز الرغبات والحاجات المادية والمعنوية لشاغليها.
4. الاستمرار في استخدام وتحديث التكنولوجيا وبما يواكب التغيرات الحديثة ويسهم في زيادة إنتاجية الشركة.
5. العمل على إعطاء الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة وبما لا يؤثر على أدائهم في العمل.
6. الاستمرار في مكافأة العاملين وبما يسهم في رفع أداء الخدمة للعملاء لدى شركة الاتصالات السعودية.

## المراجع:

### المراجع العربية:

1. إبراهيم صديق بلل و رحيم محمد جمعة. (2019). أثر التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق. مجلة كلية المعارف الجامعة. 29(1)، 820-859.
2. أبو حمدي، إلهام نايف. (2019). واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 10 (27)، 73-86.
3. أبو عجوة، رامي مساعد. (2018). «دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العامة في قطاع غزة». رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة وللدراسات العليا، فلسطين، رسالة غير منشورة.
4. أحسن، ناصر الدين (2015). تكامل أنشطة السوق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة باتنة. الجزائر.
5. بدير، رامز، فارس، محمد، وعفانة، حسن (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية. (1). ص-336-305
6. بلقرع، فاطمة. (2017). التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال: جامعة المدية. الجزائر.
7. بوزيد، إيمان، (2012)، «أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين- دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا.
8. توفيق، عبد الرحمن. (2013). التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي. ط1. مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة، مصر.
9. الداوي، الشيخ. ((2008. تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، (6).
10. الدوري زكريا، و صالح أحمد علي (2009) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن.
11. حجازي مصطفى. (2000). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة: (المجلد الطبعة الثالثة). المؤسسة الجامعية للدراسات. بيروت. لبنان.
12. حسين، محمد، وحيد، أحمد. (2009). أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد: (74): ص. 128

13. الحلامة، محمد عزات، والمداحنة، أحمد نافع، (2010). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. عمان، الأردن.
14. الحكيمي، وائل، مصلح، يوسف قاسم عبدة مصلح، وقحطان رياض عبد الله. (2021). التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية» دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز». مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية 399-429. (16)7،
15. الجاروشة محمد عبد المعطي، (2016). العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
16. رجاء محمد، محمد فؤاد، رشيد سندس، 2014، اجراءات التسويق الداخلي ودورة في اداء العاملين بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، رساله ماجستير منشورة، العراق.
17. زعتري، عبد العزيز. ((2013) ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
18. الزعبي، موسى يوسف. (2016). «أثر اللامركزية الإدارية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في الأردن». رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، رسالة غير منشورة.
19. سعيد حجال وخالد قاشي (2021). أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية المحلية دراسة على عينة من موظفي بلدية سيدي عيسى / والية المسيلة / الجزائر، مجلة رؤى الاقتصادية، 11(1) 465-480
20. سالم، مؤيد. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
21. السيان، ماجد قاسم، الصبري، اسماء. (2021). دور ابعاد التسويق الداخلي في تحسين الاداء، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية للأغذية، جملة رؤى اقتصادية، 11(01)، جامعة الوادي، الجزائر، ص ص 699-712
22. صادق درمان سليمان و آخرون، (2014)، التسويق المستدام والتسويق العكسي، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
23. كاظم، فارس عبد الله (2015) تحليل أثر إستراتيجية التسويق الداخلي على فعالية المنظمات، دراسة استطلاعية على عينة من المصارف العراقية. مجلة الدنانير، 1(07).
24. اللامي، غسان، وحسين؛ يسرى. (2009). قياس مؤشرات الإبداع لدى الإدارات الفندقية فلسطين ميريديان وعشتار شيراتون دراسة مقارنة. مجلة الإدارة والاقتصاد، (74): 218-234.
25. اللقي، خالد، (2018)، « الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على الأبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات زين العاملة في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 26 (2)، ص 112-136.
26. محمد، محمد و الشيخ، بابكر، (2018)، « أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي- دراسة تطبيقية في

- كلية العلوم الإدارية جامعة نجران»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 26، العدد 3، ص 30 – 56.
27. محمد، عبد العالم، (2021)، «أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء -المملكة العربية السعودية»، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6 (01)، ص 263-287.
28. المصري، إبراهيم. (2019). «أهم العوامل المؤثرة في قدرة الشركات الناشئة على الإبداع الإداري في حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة». رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، رسالة غير منشورة.
29. منصور، إيهاد شوكت. (2008). إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. عمان، الأردن.
30. موسى، لعشاش (2021). أثر التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر.
31. عبد الباقي، صلاح الدين. (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
32. عبدالعظيم، أبو النجا. (2008). التسويق المتقدم. الاسكندرية، الدار الجامعية. جمهورية مصر العربية.
33. العدوانى، أفراح بنت حسين (2016)، «ممارسة مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إداريات جامعة الملك عبد العزيز بجدة». رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، رسالة غير منشورة.
34. عجيلة، حاج و جروة، حكيم. (2020). علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 11 (1)، ص 388 - 563.
35. العريقي، بسيم، (2020). التمكين الإداري وأثره على رضا العملاء (دراسة تطبيقية على موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمنطقة عسير - المملكة العربية السعودية). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 4 (7). 44-66.
36. العقبي، الازهر، و هاني. عاشور (2014) الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 6، الصفحات 21-35.
37. علي، ناتاليا، (2018)، « التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي- دراسة حالة في جامعة الكوفة»، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، ص 291-335.
38. العيسى، سمير. (2018). العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية (دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء- الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الاردن.

39. نجيمي، عيسى وكويحل ومراد. (2020) أثر التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الطاهير. مجلة نماء للاقتصاد والإدارة 4(1)
40. عياد صالح، قالون جيلاني وبو علالة عائشة (2020) أثر تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة أدرار 252-حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية 2(7)
41. إحسان، بن علي وعبد الحفيظ، يحيوي. (2019) دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات. مجلة الإبداع. 9(1)
42. خليل، يحي كمال. (2021). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي ومتطلبات الجودة في شركة الفرات. مجله اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية, (خاص-ج 1
- 43.
- أمنية، خطابت وعثمان، خلف. (2019) أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية(12). 2.
45. نصر الله، عمر. (2001). مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، الأردن.
46. الهيتي، خالد. (2006) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن.
- 1- Ibrahim Sidiyq bill w Rahim Muhamad Jumea. (2019). Athar altaswiq aldaakhilii fi al'iibdae alkhadamii min wijhat nazar muazafi alqitae al khas fi aleiraq, Journal of AlMaarif University Colleg . 29(1), 820859-.
- 2- Abu hamdi, N. (2019). Waqie al'iibdae al'iidarii fi mudiriat altarbia waltaelim fi muhafazat aleaqaba bial'urdun min wijhat nazar aleamiliin fiha, Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies, 10 (27), 7386-.
- 3- Abu Ajwa, R. (2018). Dawr al'iidara al'iistatijia fi tahqiq al'iibdae al'iidarii dirasa tatbiqia fi albunuk al'iislamia aleama fi qitae ghaza. MA, Academy of Management and policy for Graduate Studies, Palestine, unpublished thesis.
- 4- Ahsana, N. (2015). Takamul 'anshitat alsuwq aldaakhilii wadarat jawdat alkhadamat wa'atharuh ealaa rida al zabun, Unpublished PHD, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, University of Batna. Algeria.
- 5- Bdyr, Ramiz, Fars, Muhamad, wa Afana, Hasan. (2015). Altamakyn al'iidariu waealaqatuh bifaailiat firaq aleamal fi almuasasat al'ahliya alduwaliya aleamila fi qitae ghaza, Journal of Economics and Business Studies. (1). si- 305336-
- 6- Blqirea, F. (2017). Altamkin kalia lidaem wataeziz alaibidae fi almuasasa alaiqtisadia, Unpublished MA, Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, Applied Economics in Business Administration, University of Medea, Algeria.

- 7- Buzid, I. (2012). Athar mutaghayirat albina' altanzimii walmutaghayirat alshakhsia ealaa mustawaa al'iibdae al'iidarii lilmudirin, dirasa maydania ealaa sharikat alnaft aleamila fi nitaq madinat banghazi, Unpublished MA, University of Benghazi, Libya.
- 8- Tufiq, A. (2013). Altakhtit alaštiratiji waltafkir al'iibdae. 1st edition, PMEC center, Cairo, Egypt.
- 9- Aldawi, A. (2008). Tahlil 'athar altadrib waltahfiz ealaa tanmiat almawarid albasharia fi albuldan al'iislamia, Journal El-Bahith, (6).
- 10- Aldawri Zakiria, w Salih Ahmad Ali. (2009). Adarat altamkin waqtisadiaat althiqa, Dar AL-YAZORI for Publishing And Distribution, Jordan.
- 11- Hijazi, M. (2000). Alaitisal alfaeal fi alealaqat al'iinsania wal'iidara. 3rd edition, Almuasasa Aljamieia Lildirasat. Beirut, Lebanon.
- 12- Hisyn, Mahamad, wa Hamid, Ahmad. (2009). Athr aliaikhtiar fay almuward albashria lithaqiq 'ahdaf altakhtit al'iisłratiji, Journal of Administration and Economic, (74): s. 128.
- 13- Alhalalma, Muhamad Ezat, wa Lmadadiha, Ahmad Nafiea. (2010). Almafahim alhudith fay ealm al'iidara, Dar Ethraa for publishing, 1st edition, Amman, Jordan.
- 14- Alhakimi, Wayil, Maslah, Yusif Qasim Abda Maslah, wa Qahtan Riad Abd Allah. (2021). Altaswiq aldaakhili wa'atharuh fi tahqiq almiza altanafusia, dirasa tatbiqia ealaa aljamieat alkhasa fi muhafazat taeaz, Humanities and Educational Sciences Journal. 3997(16). 429-,
- 15- Aljarusha Muhamad Abd Almueti. (2016). Alealaqa biyn altaswiq aldaakhili walailtizam altanazymi lileamiliyn fi almunuk alfilastynya aleamila biqitae ghaza, Unpublished MA in Business Administration, Business Administration Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al Azhar University, Gaza, Palestine.
- 16- Rja' Muhamad, Muhamad Fuaad, Rashid Sandis. (2014). Ajira'at altaswiq aldaakhilii wadawra fi ada' aleamiliin bahath tatbiqi fi masrif alrashid, published MA, Iraq.
- 17- Zaeatri, Abad Aleaziz. (2013). Mumarisat ašratijiaat almiward albishria wadawruha fay almurun al'iisłratijia fay almusarif al'iisłamia alfilisitinia, MA, Middle East University, Jordan.
- 18- Alzaebi, Musaa Yusif. (2016). Athar allaamarkazia al'iidaria fi al'iibdae al'iidarii dirasa tatbiqia ealaa almunuk alaslamia fi al'urdun, MA, Middle East, Jordan, unpublished MA.
- 19- Saeid Hajaal wa Khalid Qashi. (2021). Athar tatbiq altaswiq aldaakhilii ealaa jawdat alkhidma aleumumia almahaliya dirasa ealaa eayina min muazafi baladiat siidi eisaa / walia almasila / Algeria, Roa Iktissadia Journal, 11(1) 465480-
- 20- Salm, Muayid. (2003). Idarat almawarid albasharia, madkhal 'iisłratyji takamli, Dar

Ethraa for publishing, Jordan.

21- Alsyani, Majid Qasim, Alsabri, Asmaa. (2021). Dur abead altaswiq aldaakhilia fi tahsin alada'i, dirasa tatbiqia fi alsharika alwatanania lil'aghdhia, Roa Iktissadia Journal, 11(01, ) University of El Oued, Algeria, s s 699712-

22- Sadiq Dirman Salyman w akhrun. (2014). Altasuyq almustadam waltasuiyq aleaksi, 1st edition, zamzam for publishing. Amman, Jordan.

23- Kazim, Faris Abd Allah. ( 2015). Tahlil 'athar 'iistratijiat altaswiq aldaakhilii ealaa faeaaliat almunazamat, dirasa aistitlaeia ealaa eayina min almasarif aleiraqia. Al-Dananeer Journal,1(07).

24- Allaami, Ghsan, wa Husayn, Yusraa. (2009). Qias muashirat al'iibdae ladaa al'iidarat alfunduqia filastin miridyan waeishtar shiraton dirasat muqarana, Journal of Administration and Economic, (74): 218234-.

25- Allalqi, Khalid. (2018). Aldawr alastiratiji li'iidarat almawarid albasharia wa'atharih ealaa al'abdae ladaa aleamiliin fi sharikat alaitisalat zayn aleamila fi al'urdun, IUG Journal of Economics and Business Studies. 26 (2), s 112136-.

26- Muhamad, Muhamad w Alshaykh, Babkr.( 2018). Athar ras almal alfikrii fi al'iibdae altanzimi- dirasa tatbiqia fi kuliyat aleulum al'iidaria jamieat najran, IUG Journal of Economics and Business Studies, volume 26, issue 3, s 30 - 56.

27- Muhamad, Abd Alealam. (2021). Athar altaswiq aldaakhilii fi tahqiq altamayuz altanzimii fi almuasasat alsaghirat walmutawasita bimuhafazat shaqra' -Saudi Arabia, The journal of advanced economic research, 6 (01), s 263- 287.

28- Almisri, Ibrahim. (2019). Ahum aleawamil almuathira fi qudrat alsharikat alnaashia ealaa al'iibdae al'iidarii fi hadinat al'aemal waltiknulujia bialjamiea al'iislamia bighaza. MA, Islamic University of Gaza, Palestine, unpublished MA.

29- Manaswr, Iyad Shawkit. (2008).Iidarat khadamt aleamla'a, Kunouz Almarefa publishing, 1st edition, Amman, Jordan.

30- Musaa,Lieashaash. (2021). Athar altahfiz ealaa 'ada' aleamiliin dirasat halat diwan altarqia waltasyir aleaqarii almusila. Unpublished MA. Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences, University Mohamed Boudiaf - M'sila, Algeria.

31- Abdalbaqi, Salah Aldiyn. (2001). Aljawanib aleilmuy waltatbyqiy fi 'iidarat almawarid albashury bialmunazamat, AL DAR UNIVERSITY, Alexandria.

32- Abdialeazim, Abuialnaja. (2008). Altaswiq almutaqadim. Alexandria, AL DAR



UNIVERSITY. Egypt.

- 33- Aleudwani, Afrah Bint Husayn. (2016). Mumarasat maharat 'iidaral aldhaat waealaqatiha bial'iibdae al'iidarii ladaa 'iidariaat jamieat almalik eabd aleaziz bijida. MA, King Abdulaziz University, Saudi Arabia, unpublished MA.
- 34- Ajilat, Haj w Jarwa, Hakim. (2020). Alaqat altaswiq aldaakhilii bitanmiat alsuluk al'iibdaei limuazafi kuliya aleulum aliaiqtisadia waleulum altijaria waeulum altasyir bijamieat wariqlati, Dirassat Journal Economic, 11 (1), sa388 – 563.
- 35- Aleariqi, Bisim. (2020). Altamkin al'iidariu wa'atharuh ealaa rida aleumala', dirasat tatbiqia ealaa muazafi khidmat aleumala' fi alsharikat alkhasa bimintaqaq easir – Saudi Arabia, Journal of Economics, Administrative and legal Sciences. 4 (7). 4466-.
- 36- Aleaqabi, Alazhr, w Hani. Ashur. ( 2014). Alhawafiz wa'atharuha fi alrida alwazifi lileamilin, The Journal of Social Sciences and Humanities. issue 6, pages 2135-.
- 37- Ali, Natalya. (2018). Altahlil alwazifiu watathiruh fi taeziz al'iibdae altanzimi- dirasat halat fi jamieat alkufa, journal of Kufa Studies Center, issue 49, page 291- 335.
- 38- Aleisaa, Smir. (2018). Alealaqa bayn eanasir altaswiq aldaakhilii warida aleumala' fi almasarif al'iislamia (dirasat maydania ealaa albank alearabii al'iislamii alduwalii fi madinat alzarqa'- al'urdun, unpublished MA, College of Graduate Studies, jamieit alzarqa' Zarqa University, Jordan.
- 39- Njimi, Eisaa wa Kuihil wa Murad. (2020). Athar altaswiq aldaakhilii ealaa 'ada' almawarid albasharia bialmuasasa alsihiya, dirasat halat almuasasa alaistishfaiya altaahir, Namaa Economy and Trade Journal (1)4
- 40- Eiad Salih, Qalun Jilani wa Bu Alala Ayisha. ( 2020). Athar tatbiq altaswiq aldaakhilii ealaa alwala' altanzimii ladaa muazafi bank alfalaha waltanmia alriyfa - wikalat 'adarr -252 The Annals of Bechar University in Economic Sciences (7)2
- 41- Iihsan, Bin Ali wa Abd Alhafiz, Yihiyawi. (2019). Dawr altaswiq aldaakhilii fi tahqiq alailtizam altanzimii dakhil almunazamat. The creativity journal. (1)9
- 42- Khlil., Yahi Kamal. (2021). Athar altaswiq aldaakhilii fi tahqiq alailtizam altanzimii wamutatalibat aljawda fi sharikat alfrat, Journal of Business Economics for Applied Research, (khasa-ja1
- 43- Aminat, Khatabt wa Othman, Likhalfa. (2019). Athar tatbiq altaswiq aldaakhilii fi almunazamat alsiyahia ealaa jawdat alkhadamat alsiyahia fi aljazayir dirasa ealaa eayinat min muazafi waduyuf alfanadiq aljazayiria. The Economic Science, Management and Business Science journal (12). 2

- 44- Nasr Allah, Omr. (2001). Mabadi aliatisal altarbawii wall'iinsanii, Dar Wael For Publishing, Jordan.
- 45- Alhiyti, Khald. (2006). Iidarat almawarid albashuriya, madkhal aštiratyji, Dar Wael For Publishing, Jordan.

#### المراجع الاجنبية:

- Allameh, S. M., Entekhabi, P., & Samadi, A. (2020). Internal marketing and business excellence: are innovation and knowledge-sharing missing links?. *International Journal of Management Practice*, 13(3), 237251-.
- CHAMI, A. and KADDECHE, S. (2021) The effect of internal marketing on knowledge sharing: a case study of Algerian National Bank BNA. *Economic Journal*. Volume VII, No3,966-979
- Chen, Q., Huang, R., Pak, K. Y., & Hou, B. (2020). Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*.76(6),p1214-1227
- De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & De Meyer-Heydenrych, C. (2020). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction: An Islamic banking perspective. *Journal of Islamic Marketing*.
- Dissanayake, D., Wasantha, H., and Jinadasa, M., (2018). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY TOWARDS INNOVATIONS: A CONCEPTUAL REVIEW ON SERVICES SECTOR RESEARCH DIRECTIONS. *Journal of Social Science-Sri Lanka*, Vol 10,2, PP.1-17.
- Gillemo, S., & Rijkssen, M. (2000). Saab versus internal marketing, Internal brand alignment in an MNC operating in the automobile industry (Doctoral dissertation, Master's dissertation). Retrieved from GUPEA.(2000: 15))
- Met, R., & DK, A. (2000). advancing the internal marketing compete: definition, synthesis and extension. *journal at serves marketing*, 14(6).
- Mikalef,P,andGupta,M.,(2021).ArtificialIntelligenceCapability:Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Journal Pre-proof, Information & Management*, <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Muzzio, H., & Júnior, F., (2018). Organizational Creativity Management: Discussion Elements. *RAC, Rio de Janeiro*, Vol. 22, No. 6, art. 6, pp. 922-939.

- Iliopoulos, E., & Priporas, C. V. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. BMC health services research, 11(1), 1-8.
- Olszak, C., & Kisielnicki, J., (2016). Organizational Creativity and IT-based Support. *International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 19, PP.103-123
- Raymond , N. A. (2010). Employee Training and Development (Vol. Fifth Edition). New York, Americas: McGraw-Hill/Irwin.
- Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (1999). Marketing: concepts and strategies, Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2016). EBOOK: Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. McGraw Hill.

## الملاحق

## ملحق 1:

## الاستبانة

السيد / السيدة العاملين في الشركة.....الموقرين

تحية طيبة وبعد

يسعى الباحثان إلى دراسة بعنوان: «أثر التسويق الداخلي على الابداع التنظيمي -

دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC» -

يرجى من سعادتكم التكرم بتعبئة اسئلة الاستبيان أدناه من وجهة نظرك وذلك لأغراض البحث العلمي فقط

شاكرين ومقدرين تعاونكم ودعمكم للباحثين وتشجيعكم للبحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق التحية والتقدير،،،

الباحثون:

البيانات العامة: ضع علامة صح ( √ ) في الخانة المناسبة

البيانات									
النوع:	ذكر	انثى							
العمر	أقل من 20 سنة	من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة		
الخبرة	أقل من سنة	من 1 سنة إلى أقل من 3 سنوات	من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة			
المؤهل العلمي	أقل من ثانوية عامة	ثانوية عامة	بكالوريوس	دبلوم عالي بعد البكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى		

المحور الأول: التسويق الداخلي:

المتغير	موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اختيار العاملين					
يقوم البنك باختيار العاملين من ذوي الكفاءات العالية.					
يقوم البنك بتوظيف العاملين من خلال إجراء الاختبارات والمقابلات					
إن عملي الذي أمارسه يشبع رغباتي وحاجاتي المادية والمعنوية.					

					أشعر بالاستقرار في البنك ولا أفكر في تغيير العمل.
					يعرف كل عامل نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه.
					تبذل الإدارة جهوداً لتصميم وظيفة تلبي الرغبات والحاجات المادية والمعنوية لشاغليها
					تدريب العاملين
					تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية.
					تهدف برامج التدريب اكساب العمال المهارات في خدمة العملاء
					توضع البرامج التدريبية وفقاً لخطة الاحتياجات و بأسس علمية.
					يُدرَّب العاملون و تنمي مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء
					يعتمد البنك برامج تدريب لتطوير معرفة ومهارات الموظفين بشكل منتظم ومستمر
					يساعد التدريب الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم.
					تحفيز العاملين
					تقدم الحوافز و المكافآت في البنك على حسب مستوى الأداء في العمل.
					يوجد في البنك نظام مكافآت و حوافز عادلة للأفراد العاملين.
					يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة للعملاء.
					قياس الأداء ونظم الحوافز تشجع العاملين على العمل الجماعي.
					يُتَحَصَّلُ الموظف على الشكر والتقدير من قبل الإدارة في حالة تميزه في أدائه
					يُقدَّمُ البنك للموظفين فرصة الترقية إلى مناصب إدارية أعلى عند تقديم أداء متميز.
					تمكين العاملين
					يُتَّيْحُ المسؤولون الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة.
					يفوض للمُروَّسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن.
					تشرك الإدارة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
					يوفر البنك و يدعم فرص الإبداع والابتكار للعاملين في وظائفهم.
					الاتصالات الداخلية
					يوفر البنك المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ الأعمال.
					تتبع إدارة البنك سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين
					البنك تعرف و يوصل للعاملين أهمية أدوارهم في خدمة العملاء.
					يُخْبِرُ البنك العاملين بالمعلومات عن الخدمات التي يقدمها
					تقوم إدارة البنك بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة إليهم
					يوجد نظام اتصال فعال بين الأفراد العاملين في البنك

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. اركز على أسلوب العمل الجماعي والعصف الذهني لإنجاز المهام					
2. اهتم دائماً بتقييم أساليب جديدة لتنفيذ المهام الموكلة بي.					

3.	اهتم بتطوير واستخدام إجراءات العمل لضمان إكمال العمل وحصوله على الجودة المطلوبة.				
4.	أتحلى بالشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.				
5.	استخدم الاتصالات غير الرسمية لإنجاز بعض مهامه الوظيفية.				
6.	أهتم بموضوع الإبداع حتى لو تجاوز ذلك متطلبات العمل.				
7.	أركز دائماً على ضرورة استخدام وتحديث التكنولوجيا المستخدمة في الشركة باستمرار.				
8.	أركز على جمع المعلومات التفصيلية في إصدار القرارات وخصوصاً المتعلقة بدعم جودة الخدمات المقدمة للزبائن.				
9.	أنجز أعماله قبل أن يطلب ذلك مني أو يفرضه الطرف.				

## ملحق 2:

## التحليل الوصفي للدراسة

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والاهمية النسبية لابعاد التسويق الداخلي والإبداع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
808.	4.26	اختيار العاملين
877.	4.28	تقوم الشركة باختيار العاملين من ذوي الكفاءات العالية.
1.057	4.08	تقوم الشركة بتوظيف العاملين من خلال إجراء الاختبارات والمقابلات
1.150	3.95	إن عملي الذي أمارسه يشبع رغباتي وحاجاتي المادية والمعنوية.
1.085	4.07	أشعر بالاستقرار في الشركة ولا أفكر في تغيير العمل.
1.101	3.96	يعرف كل عامل نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه.
808.	4.26	تبذل الإدارة جهوداً لتصميم وظيفة تلبي الرغبات والحاجات المادية والمعنوية لشاغليها
		تدريب العاملين
1.086	3.89	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية.
1.009	4.10	تهدف برامج التدريب اكساب العمال المهارات في خدمة العملاء
1.048	4.04	توضع البرامج التدريبية وفقاً لخطة الاحتياجات و بأسس علمية.
1.014	4.09	يُدرَّب العاملون وتنمي مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء
1.073	4.08	تعتمد الشركة برامج تدريب لتطوير معرفة ومهارات الموظفين بشكل منتظم ومستمر
1.003	4.17	يساعد التدريب الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم.
		تحفيز العاملين
1.087	4.07	تقدم الحوافز و المكافآت في الشركة على حسب مستوى الأداء في العمل.
1.095	4.05	توجد في الشركة نظام مكافآت و حوافز عادلة للأفراد العاملين.
1.128	4.09	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة للعملاء.
1.151	4.00	قياس الأداء ونظم الحوافز تشجع العاملين على العمل الجماعي.

1.135	4.11	يتحصل الموظف على الشكر والتقدير من قبل الإدارة في حالة تميز في أدائه
1.262	3.91	تقوم الشركة للموظفين فرصة الترقية إلى مناصب إدارية أعلى عند تقديم أداء متميز.
		تمكين العاملين
1.289	3.74	يتيح المسؤولون الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة.
1.085	4.01	يفوض للمرؤوسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن.
1.082	3.99	تشرك الإدارة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
1.131	3.93	توفر الشركة و يدعم فرص الإبداع والابتكار للعاملين في وظائفهم.
		الاتصالات الداخلية
.997	4.08	توفر الشركة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ الأعمال.
1.077	3.91	تتبع إدارة الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين
1.008	4.11	الشركة تعرف وتوصل للعاملين أهمية أدوارهم في خدمة العملاء.
.919	4.18	تخبر الشركة العاملين بالمعلومات عن الخدمات التي يقدمها
.923	4.17	تقوم إدارة الشركة بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة إليهم
.981	4.08	يوجد نظام اتصال فعال بين الأفراد العاملين في الشركة
		الابداع التنظيمي:
.928	4.24	أركز على أسلوب العمل الجماعي والعصف الذهني لإنجاز المهام
.919	4.24	أهتم دائما بتقييم أساليب جديدة لتنفيذ المهام الموكلة بي.
1.051	4.30	أهتم بتطوير واستخدام إجراءات العمل لضمان إكمال العمل وحصوله على الجودة المطلوبة.
1.079	4.20	أتحلى بالشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.
1.188	4.00	استخدم الاتصالات غير الرسمية لإنجاز بعض مهام الوظيفة.
1.049	4.21	أهتم بموضوع الإبداع حتى لو تجاوز ذلك متطلبات العمل.
.999	4.26	أركز دائماً على ضرورة استخدام وتحديث التكنولوجيا المستخدمة في الشركة باستمرار.
.918	4.32	أركز على جمع المعلومات التفصيلية في إصدار القرارات وخصوصاً المتعلقة بدعم جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

