

## تشخيص وقياس العلاقة التوافقية بين مكونات التسويق الداخلي دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدرسي المدارس الأهلية في مدينة الموصل<sup>(\*)</sup>

أ.م.د. نجلة يونس محمد ال مراد  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
naglla2017@yahoo.com

م.م. علي اكرم عبدالله الحرباوي  
المديرية العامة للتربية  
محافظة نينوى  
management.performance@gmail.com

### المستخلص:

تحتاج منظمات الخدمات إلى تنشيط قدراتها وكفاءاتها الأساسية لبناء مزايا تنافسية ومواجهة تهديدات المنافسين ليس فقط لبناء قيمة أفضل للزبائن ولكن للموظفين أيضاً، وقد فهمت هذه المنظمات قيمة الموارد البشرية من خلال اعتبار الموظفين كأصول وذبائن داخليين يتم رعايتهم، اذ يسهم التسويق الداخلي ومكوناته في تنمية موظفي المنظمة ويعززهم لتقديم جودة خدمة أفضل وتحقيق رضا الزبائن الخارجي.

ويهدف البحث الى تشخيص وقياس العلاقة التوافقية بين مكونات التسويق الداخلي لعينة ضمت (١١٨) مدرساً ومدرسةً من المدارس الثانوية الأهلية في مدينة الموصل. وبشكل عام يحاول البحث الإجابة على ثلاثة تساؤلات وهي، هل هناك اختلاف في إجابات الأفراد المبحوثين حول مكونات التسويق الداخلي؟، هل هناك علاقة توافقية بين مكونات التسويق الداخلي لدى المنظمات؟، هل توجد علاقات ارتباط بين مكونات التسويق الداخلي في المنظمات المبحوثة؟، وللإجابة على هذه التساؤلات تم اعتماد فرضيتين تم اختبارهما باستخدام اختبار (Chi-Square) وتحليل الارتباط للبيانات المجمعة من خلال استئمار استبيان لإجابات الأفراد المبحوثين، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي في كل المقاييس. وتوصل البحث الى وجود علاقة توافقية بين مكونات التسويق الداخلي وفق إجابات الأفراد المبحوثين، وعلاقة ارتباط قوية معنوية موجبة بين هذه المكونات، وضرورة تقديم الدعم الحكومي المادي والتقني للمنظمات المبحوثة وتنشيط القطاع الخاص من أجل تحسين الخدمات التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، التدريب، الاتصالات، التمكين، المكافآت.

## Diagnosing and Measuring the Harmonic Relationship Between the Components of Internal Marketing/An Exploratory Study of the Views of A Number of Private School Teachers in Mosul City

Assist. Lecturer: Ali A. A. AL-Harbawee  
The General Directorate of Education  
Nineveh Governorate

Assist. Prof. Dr. Najla Y. M. AL-Murad  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

### Abstract:

Organizations need to revitalize their basic capabilities and competencies to build competitive advantages and counter competitors' threats not only to build better

(\*) البحث مستمد من أطروحة الدكتوراه الموسومة: التكامل بين التسويق الداخلي وجودة حياة العمل وإسهامه في تعزيز الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مجموعة من المدارس الأهلية في مدينة الموصل.

value for customers but for employees as well. Organizations have understood the value of human resources by considering employees as internal assets and customers being nurtured, as internal marketing and its components contribute to the development of the organization's employees and motivate them to provide better service quality and external customer satisfaction.

The research aims to diagnose and measure the harmonic relationship between the components of internal marketing for a sample that included (118) male and female teachers from private secondary schools in the city of Mosul. In general, the research attempts to answer three questions, namely, is there a difference in the answers of the respondents about the components of internal marketing?, Is there a consensual relationship between the internal marketing components of organizations?, Are there correlations Among the components of internal marketing in the researched organizations? To answer these questions, two hypotheses were adopted that were tested using the Chi-Square test and the correlation analysis of the data collected through a questionnaire for the answers of the subjects, and the five-point Likert scale was used in all measures. The research found that there is a consensual relationship between the components of internal marketing according to the answers of the respondents, strong positive moral bonds between these components, and the need to provide government material and technical support to the researched organizations and stimulate the private sector in order to improve educational services.

**Keyword:** Internal Marketing, Training, Communication, Empowerment, Rewards.

## المقدمة

يتطلب الاقتصاد الموجه نحو الخدمات بشكل متزايد من المنظمات جذب الزبائن والاحتفاظ بهم لضمان ميزة تنافسية مستدامة. لتحقيق هذا الهدف، ينبغي على المنظمات تركيز جهودها على تطوير واستدامة ثقافة تنظيمية تؤكد على رفاهية الزبائن الداخليين (الموظفيين) كوسيلة لجذب والمحافظة على الزبائن الخارجيين (الزبون النهائي للخدمة) وسيتناول بحثنا الحالي المحاور الآتية:

### المحور الأول: منهجية البحث

#### اولاً. مشكلة البحث: وتمثل بالتساؤلات الآتية:

١. هل هناك اختلاف في إجابات الأفراد المبحوثين حول مكونات التسويق الداخلي؟
٢. هل هناك علاقات توافقية بين مكونات التسويق الداخلي لدى المنظمات المبحوثة؟
٣. هل توجد علاقات ارتباط معنوية بين مكونات التسويق الداخلي في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من واقع ارتباطها بدعة الباحثين في مجالات إدارة التسويق إلى الأخذ بالحسبان مكونات التسويق الداخلي، ونظرأً لتأكيد أغلب الباحثين على أهمية العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي وامكانية مساهمتها في تحقيق رضا الزبون الخارجي، كدراسة (Bansal, et al., 2001, 61) الذي اقترح نموذجاً يضم ستة مكونات للتسويق الداخلي لتحقيق رضاء وولاء الزبائن الخارجيين كان من أهمها التدريب المكثف والمكافآت السخية ومشاركة المعلومات، ودراسة (Warraich, et al., 2014, 55) الذي أشار الى ان الموظفين

المحفزين يقدمون خدمة زبائن متميزة و يجعلون الزبائن الخارجيين سعداء وبين مكونات هامة للتسويق الداخلي تمثلت بنشر المعلومات والمكافأة الاستراتيجية والتدريب.

ويكتسب البحث أهميته من محاولة تقديم إطار نظري وميداني لمفهوم التسويق الداخلي ومكوناته المتمثلة (الاتصالات الداخلية، التدريب، التمكين، نظام المكافآت) كما تكمن أهمية البحث في جانبه الميداني في محاولة تشخيص وقياس العلاقة التوافقية لمكونات التسويق الداخلي ومدى اسهامها في تحقيق رضا الزبون الخارجي في المنظمات المبحوثة.

**ثالثاً. اهداف البحث:** في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته ينصب هدف البحث أساساً في التعرف على طبيعة العلاقة التوافقية بين مكونات التسويق الداخلي وقياسها على مستوى المنظمات المبحوثة، هذا بجانب تحقيق الأهداف الآتية:

١. بلورة أطر نظرية واضحة المعالم عن مكونات التسويق الداخلي.
٢. تحقيق اسهام فكري يقود الى تأشير أهمية مكونات التسويق الداخلي في عمل المنظمات.
٣. التعرف على إجابات الأفراد المبحوثين حول مكونات التسويق الداخلي.
٤. وصف وتشخيص مكونات التسويق الداخلي في المنظمات المبحوثة.
٥. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين مكونات التسويق الداخلي في المنظمات المبحوثة.

**رابعاً. فرضيات البحث:** تمثل فرضيات البحث الآتي:

١. لا توجد علاقات توافقية بين مكونات التسويق الداخلي لدى المنظمات المبحوثة.
٢. لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات التسويق الداخلي للمنظمات المبحوثة.

**خامساً. أساليب جمع البيانات:** بغية الحصول على البيانات اللازمة لإتمام البحث فقد اعتمد الباحثان على الأساليب الآتية:

١. الإطار النظري: بهدف تغطية الجانب النظري للبحث اعتمد الباحثان على إسهامات الباحثين التي تم جمعها من المصادر والتي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والدراسات والأطروحات والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).
٢. الإطار الميداني: اعتمد الباحثان في إكمال البحث الميداني على استماراة الاستبيانة اذ تعد مصدر رئيسيًّا لجمع البيانات الملحق (١)، ولتوفر مقاييس جاهزة للتسويق الداخلي، استند الباحثان في صياغة فقرات مكونات التسويق الداخلي للمقاييس على: (Foreman & Money, 1995: 763)، ودراسة (Wu, et al., 2012: 8)، ودراسة (Berry & Parasuraman, 2000: 186)، ودراسة (Akroursh, et al., 2013: 334-335)، ودراسة (Üzümçü, et al., 2017: 1916)، وضمت الاستبيانة أربعة متغيرات للتسويق الداخلي (الاتصالات الداخلية، التدريب، التمكين، نظام المكافآت) وكانت بـ (٢٥) مقاييسًّا بعد تعديلها لتلائم المنظمات المبحوثة، وقد تم استخدام مقاييس (Likert) الخمسي في الاستمارة، والمرتب بالتدريج من عبارة، لا أتفق بشدة التي أخذت الوزن (١)، وصولاً إلى عبارة أتفق بشدة التي أخذت الوزن (٥)، أي أنَّ مدى الاستجابة يكون (١-٥) وبوسط حسابي فرضي قدره (٣).

### سادساً. وصف مجتمع البحث وعيته:

- أ. وصف مجتمع البحث ومبررات اختياره. يكتسب تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث أهمية كبيرة وقد وقع اختيارنا على القطاع الخاص (الخدي) لإجراء البحث لأنّه هو المدارس الثانوية الاهلية في مدينة الموصل وذلك للأسباب الآتية:
١. هناك تجارب سابقة لتطبيق متغيرات البحث في المدارس والجامعات كدراسة (Lizote, et al., 2019) في جامعات البرازيل.
  ٢. تواجه المنظمات المبحوثة معدلات دوران عمل عالية للمدرسين فيها ومحاولتها لاجتذاب الكفاءات منهم.
  ٣. يقدم القطاع الخاص للمنظمات المبحوثة فرص التنافس والسعى للحصول على حصة سوقية أكبر من الطلبة وهذا ما لا يتوفّر في القطاع الحكومي.
  ٤. إمكانية اختبار متغيرات البحث في هذه المنظمات بشكل أكثر دقة من غيرها من المنظمات لما يمتلكه العاملون فيها من مستويات تعليمية متنوعة وخبرات متنوعة منها عالية في مجال العمل (الإداري والتربوي) كالمتقاعدين من الوظائف التربوية الحكومية ومنهم حديثي التعيين.
  ٥. أهمية الدور الذي تمارسه المدارس في البناء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.
  ٦. تتميز المنظمات المبحوثة بمناخ تنظيمي يسهم في اجراء مثل هذا البحث.
- ب. وصف عينة البحث: شملت عينة البحث (١١٨) مدرساً ومدرسةً من المدارس الثانوية الاهلية في مدينة الموصل وهي متباعدة في سنوات تأسيسها الجدول (١).

الجدول (١): تعريف مبسط بالمنظمات المبحوثة

سنة التأسيس	اسم المدرسة	ت	سنة التأسيس	اسم المدرسة	ت
٢٠١٨	ثانوية ارض الرافدين للبنين	٦	٢٠٠٧	ثانوية الأوائل للبنين	١
٢٠١٨	ثانوية القادة للبنين	٧	٢٠٠٧	ثانوية العراق للبنين	٢
٢٠١٩	ثانوية الهدى للبنات	٨	٢٠٠٩	ثانوية النبراس للبنين	٣
٢٠١٩	ثانوية الفردوس للبنات ثانية اللغة	٩	٢٠١٠	ثانوية دار المعرفة للبنات	٤
			٢٠١١	ثانوية الأوائل للبنات	٥

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على سجلات المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.

### المحور الثاني: التسويق الداخلي

اولاً. مفهوم التسويق الداخلي: اشار (Kaplan, 2017: 7) الى التسويق الداخلي بأنه "مهمة توظيف وتدريب وتحفيز الموظفين بنجاح القادرين على خدمة الزبائن بشكل جيد". ووضح (Micek, 2018: 69) بأنه عملية تحفيز وتمكين موظفي المنظمة للعمل كفريق من أجل تحقيق الرفاه العام للزبائن وبالتالي المنظمة ذاتها، ويتعلق الأمر بمعاملة الموظفين كزبائن من أجل المساعدة في جعل جميع مكونات العمل تعمل بتنااغم وتوصيل رسالة واضحة، اما (Bohnenberger, et al., 2019: 7) ف وأشار الى انه يتم تعريف التسويق الداخلي بشكل متزايد كأداة لإضفاء الطابع المنظمي على القيم التنظيمية، وتحسين التزام الموظف وتعزيز رضا الزبائن.

يتقدّم البحث الحالي مع مفهوم الباحثان (Micek, 2018) (Bohnenberger, et al., 2019) ولأغراض هذا البحث نعتمد المفهوم الاجرائي الآتي للتسويق الداخلي: مدخل اداري يوظف تقنيات التسويق تجاه موظفي المنظمة بوصفهم زبائن داخليين من خلال تدريبيهم وتمكينهم ومكافئتهم وتحقيق رضاهم بهدف تعزيز التزامهم بوظائفهم وقيم وأهداف المنظمة وزيادة رضا الزبائن الخارجيين.

**ثانياً. أهمية التسويق الداخلي:** يمكن أن تؤدي برامج التسويق الداخلي، إذا تم تنفيذها بنجاح، إلى زيادة أرباح المنظمة، وتتبع فوائد التسويق الداخلي من أربعة مصادر رئيسة؛ (١) انخفاض معدل دوران الموظفين ( يؤدي إلى تقليل تكاليف التوظيف والتدريب)، (٢) زيادة في جودة الخدمة، (٣) مستويات عالية من رضا الموظفين و (٤) قدرة عالية على تنفيذ التغيير في المنظمة من خلال عملية تحفيز وإرضاء الموظفين الذين يتلزمون ويدعمون تنفيذ الاستراتيجيات الموجهة نحو الزبائن (Kurtz, 2008: 314-315). ويقدم التسويق الداخلي دوراً هاماً في تحقيق وتحسين رضا الزبائن من خلال عملية تحفيز وإرضاء الموظفين الذين يتلزمون ويدعمون تنفيذ الاستراتيجيات الموجهة نحو الزبائن (Ng, et al., 2016: 36). ونحن نرى بأن أهمية التسويق الداخلي تتمثل بالآتي: (١. انه وسيلة لتعزيز رضا الزبائن والموظفين، ٢. انخفاض دوران العمل لدى الموظفين، ٣. زيادة جودة الخدمة، ٤. يسهم في تنفيذ الاستراتيجية المنظمية، ٥. يعد مكملاً لجهود التسويق الخارجي، ٦. تطوير والمحافظة على بيئة عمل محفزة، ٧. جذب الموظفين والاحتفاظ بهم).

**ثالثاً. اهداف التسويق الداخلي:** إن هدف التسويق الداخلي هو "الحصول على الموظفين المحفزين والزبائن المحتملين". من وجهة النظر هذه، لا يكفي أن يكون الموظفون محفزون لأداء أفضل، ولكن ينبغي أيضاً أن يكونوا "مندفعين نحو المبيعات". فضلاً عن ذلك، تتطلب الخدمة الفاعلة أيضاً تنسيقاً فاعلاً بين موظفي الاتصال وموظفي الدعم (Ahmed & Rafiq, 2002: 6). ويمكن القول إن التسويق الداخلي الناجح يركز على الموظف مع الهدف النهائي المتمثل في بناء استراتيجيات خدمة فاعلة تخدم الزبائن الخارجيين، وإلى تقديم مزيد من التأكيد على مدخلات القيمة التسويقية الداخلية في المنظمة. وإن نتائج الدور الحاسم للمزيج التسويقي الداخلي تتمثل في بناء الرضا الداخلي بين الموظفين، فضلاً عن ان النتائج تقدم دليلاً دامغاً لمعاملة الموظفين كزبائن داخليين، من خلال دعمهم لعناصر التسويق الداخلي المحددة، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالطريقة الإيجابية التي يتعامل بها الزبائن الداخليون مع الزبائن الداخلي التالي على الخط (Morsy, 2011: 61-62).

ويمكن ان نشير الى أبرز اهداف التسويق الداخلي بالآتي: (١. بناء البيئة الداخلية المناسبة للموظفين التي تدعم الزبائن، ٢. جعل الموظفين أكثر وعيًا وتفهماً للزبائن، ٣. يسهم في تحقيق اهداف واستراتيجيات المنظمة كالتوجه نحو الزبائن والالتزام التنظيمي للموظفين، ٤. دمج الموظفين بمهمة المنظمة، ٥. تطوير الموظفين لمهاراتهم و المعارف لهم).

**رابعاً. مكونات التسويق الداخلي:** سيعتبر بحثنا الحالي (الاتصالات الداخلية والتدريب والتمكين ونظام المكافآت) كمكونات للتسويق الداخلي، اذ حصلت على نسبة اتفاق (٥٠%) فما فوق من قبل الباحثين الجدول (٢).

**الاتصالات الداخلية:** اشار (Ali, 2010: 24) الى الاتصالات الداخلية بانها العملية التي يتفاعل بها الموظفين ويتبادلون الأفكار والمعلومات من أجل زيادة وعيهم بأهدافهم الوظيفية، وعرف

(Papasolomou, 2002: 90) الاتصالات الداخلية بأنها عملية إدارية تدخل من خلالها المنظمة في حوار مع مختلف جماهيرها الداخلية، أما (Bojarskytė, 2017: 34) عرفها بالتبادل الفاعل للمعلومات بين الإدارة والموظفيين، نظرًا لأن التواصل الداخلي مرتبط إلى حد ما بالسلوك العاطفي للموظفين الملترمين. ومن المهم أن يكون التواصل في اتجاهين لأنه يسمح للموظف باقتراح الأفكار، وفي الوقت نفسه إبقاء الموظفين على اطلاع بالأشياء المتعلقة بهم.

يعنى التسويق الداخلي بتحسين الاتصال بين المنظمة والموظفيين وينبغي ان يكون اتصال فاعل يوفر المعلومات باتجاهين، ويعتمد التواصل مع الموظفين على الفهم الجيد لاحتاجات شرائح الموظفين وسهولة التغذية الراجعة من الموظفين (بالمर، ٢٠٠٧، ٦٣٥-٦٣٦).

ونحن نرى بان الاتصالات الداخلية هي ممارسة تسويقية داخلية توفر اتصال تفاعلي يزود الإداره والموظفيين بالمعلومات المتعلقة باحتياجات الموظفيين والوعي بأهداف المنظمة وثقافتها ومدى مساهمتهم في تحقيقها وبالشكل الذي يعكس مكانتهم في المنظمة.

١. التدريب: تم تعريف التدريب من قبل (Bohnenberger, et al., 2019: 9) بأنه "عملية مخططة لتعديل المواقف أو المعرفة أو المهارة السلوكية من خلال تجربة التعلم لتحقيق الأداء الفاعل في نشاط أو مجموعة من الأنشطة. والغرض منه، في حالة العمل، هو تطوير قدرات الموظف وتلبية احتياجات الموظفين في المنظمة الحالية والمستقبلية". وعرف أيضًا بأنه "عملية إعداد الموظفين لأداء مهامهم بكفاءة من خلال تزويدهم بالمعرفة الصحيحة وتطوير مهاراتهم التسويقية" (Ali, 2010: 24).

وتعتبر ممارسة التدريب مفيدة جدًا لتطوير المهارات والحساسية لإدراك احتياجات الزبائن، ومن ثم المساهمة في التوجه نحو الزبائن، ويعتبر التدريب أحد الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث ان قسم الموارد البشرية عادة ما يكون مسؤولاً عن هذا النشاط لأنه يحتوي على الموارد المتاحة للقيام به. من ناحية أخرى، يمكن لقسم التسويق المساهمة في المعلومات والموارد المتعلقة بتدريب الموظفين فيما يتعلق بالتوجه نحو الزبائن (Bohnenberger, et al., 2019: 9-16).

ونظراً لأن تدريب الموظفين يحدث تغيراً دائمًا في سلوك الموظف، فهي ممارسة تسويقية داخلية مهمة يمكن أن تؤثر على سلوكيات الموظفين المشاركون. وعندما تقدم المنظمة برامج تطوير تعليمية وتدريب الموظفين، تحسن ثقهم ب مجال التدريب وتحفزهم على أن يكونوا أكثر انخراطاً في وظائفهم. وهذا يثبت أن التدريب يرتبط بالجهود التي يبذلها الموظف، لذلك من المهم أن تحدد المنظمة برامج التدريب والتطوير التي ينبغي تقديمها لموظفيها من أجل تعزيز الجهود الإضافية التي يبذلونها في عملهم (Bojarskytė, 2017: 34).

ونحن نرى بان التدريب أحد الأنشطة المهمة للتسويق الداخلي يتمثل في اكتساب الموظفيين المعرفة والمهارة المطلوبة لإنجاز أعمالهم وإدراك احتياجات الزبائن وتعديل سلوك الموظفيين بما ينسجم مع استراتيجية وأهداف المنظمة.

٢. التمكين: يعرف التمكين على أنه المعاملة التي ابتها الإدارة للموظفيين والتي تشجع وتمكن عمال الخط الأمامي من أداء مهامهم بصورة مستقلة، ضمن حدود السياسة التنظيمية، والتصرف بشكل استباقي وبنزاهة شخصية نيابة عن المنظمة وزبائنهما (Timmerman & Lytle, 2007: 274). ويمكن أن يرتبط التمكين بالحرية والمسؤولية والثقة، وبرزت أهمية هذا المكون لا سيما في منظمات الخدمات، حيث يتبعن على الموظفيين اتخاذ قرار فوري، ومن ناحية أخرى انتظار

الزبائن للاستجابة لطلباتهم. وفي منظمات التصنيع، حيث يقتصر الاتصال مع الزبائن على قسم التسويق أو المساعدة التقنية، إذ يسهم التمكين في جعل الموظفين أكثر استقلالية والعمل بحرية أكبر مما يزيد من رضاهما عن العمل (Bohnenberger, et al., 2019: 16).

وهناك فائدتان لتمكين الموظفين تعملاً بشكل متبدل وهما تحسين إنتاجية ودافعيّة الموظفين وتحسين توصيل الخدمة للزبائن، ومن جانب الدافعية فإن تمكين موظفي الخط الامامي يمكن أن يؤدي إلى تغييرات في سلوك وموافق الموظفين، إذ تتضمن التغييرات الموقفية زيادة الرضا الوظيفي والحد من الضغوط الوظيفية والنتيجة تحفيز في العمل والذي ينعكس في تفاعل أفضل مع الزبائن، وسلوكيًا فإن التمكين يمكن أن يؤدي إلى استجابة أسرع للموظفين لحاجات الزبائن ووقت أقل في إحالة طلبات الزبائن إلى المديرين (بالمر، ٢٠٠٧، ٦٢٦).

ونحن نرى بأن التمكين هو منح العاملين المزيد المسؤوليات والحرية عند تقديم الخدمة بهدف تحسين كفاءة الموظفين وزيادة التزامهم ودافعيتهم تجاه مهامهم وحل مشاكل العمل.

٣. **نظام المكافآت:** يمكن وصف نظام المكافآت بأنه "أي تدخل أو سلسلة من التدخلات المدركة داخل منظمة تهدف إلى تشجيع أو تعزيز السلوكيات المطلوبة، أو التي تعرض الموظفين عن اتخاذ إجراءات معينة" (Morsy, 2011: 52). ومن خلال ربط المكافآت بنتائج التسويق الداخلي، يمكن افتراض أن هذه المكافآت ستُنشط وتوجه وتحافظ على الإجراءات والسلوكيات اللازمة لنجاحه. ويمكن الاشارة إلى نظرية التوقع عند التعامل مع مكافآت الموظفين، وتنص نظرية التوقع على أن قوة ميل الموظف إلى التصرف بطريقة معينة تعتمد على قوة توقع ذلك الموظف بأن السلوك سيحصل على مكافآت جذابة للموظف (Lubbe, 2013: 98).

وإذا كان الغرض من نظام المكافآت هو تحفيز الموظفين على ممارسة السلوك الصحيح، فينبغي أن تعد المكافآت المقدمة شيءً ذا قيمة. فضلًا عن ذلك، ينبغي أن يُنظر إلى نظام المكافآت على أنه عادل (أي كل شخص لديه فرصة للاعتراف به)، والمكافآت تتناسب مع أداء الخدمة المتميزة، إذ سيكون لمدى اعتقاد الموظفين أن نظام المكافآت مناسب وعادل تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين (Morsy, 2011: 52-53).

ونرى بأن نظام المكافآت هو مجموعة من الممارسات التي تتخذها المنظمة لجذب وتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم من خلال تقديم المكافآت النقدية والمعنوية لتحقيق أهدافها وتعزيز سلوكيات الموظفين باتجاه تقديم خدمة جيدة للزبائن.

### **المحور الثالث: وصف وتشخيص مكونات التسويق الداخلي واختبار فرضيات البحث أولاً. وصف مكونات التسويق الداخلي وتشخيصها:**

١. **الاتصالات الداخلية:** تشير معطيات الملحق (٢) إلى التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X1-X6) الخاصة بمتغير الاتصالات الداخلية، إذ تشير النسب إلى أن (84.92%) من الأفراد المبحوثين متلقون على هذه الفقرات مقابل (5.35%) غير متلقين على هذه الفقرات و (9.73%) منهم محابيون في الإجابة على فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.209) وانحراف معياري (0.758).

٢. **التدريب:** تشير معطيات الملحق (٢) إلى التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X7-X13) الخاصة بمتغير التدريب، إذ تشير النسب إلى أن (80.08%) من الأفراد المبحوثين متلقون على هذه الفقرات مقابل (3.11%) غير

- متقين على هذه الفقرات، في حين شكل الأفراد المبحوثون في الإجابة (16.09%) على فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.130) وانحراف معياري (0.831).
٣. التمكين: تشير معطيات الملحق (٢) إلى التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X14-X18) الخاصة بمتغير التمكين، إذ تشير النسب إلى أن (83.96%) من الأفراد المبحوثين متقون على هذه الفقرات مقابل (3.00%) غير متقين على هذه الفقرات، في حين شكل الأفراد المبحوثون المعايدون في الإجابة (13.04%) على فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.214) وانحراف معياري (0.794).
٤. نظام المكافآت: تشير معطيات الملحق (٢) إلى التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X19-X25) الخاصة بمتغير نظام المكافآت، إذ تشير النسب إلى أن (68.80%) من الأفراد المبحوثين متقون على هذه الفقرات مقابل (9.19%) غير متقين على هذه الفقرات، في حين شكل الأفراد المبحوثون المعايدون في الإجابة (22.01%) على فقرات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.890) وانحراف معياري (0.971).

### ثانياً. اختبار فرضيات البحث

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقات توافقية بين مكونات التسويق الداخلي لدى المنظمات المبحوثة. من معطيات الجدول (٣) يتضح ما يأتي:

- أ. إن قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمكونات التسويق الداخلي ( مجتمعة ) بلغت (130.898) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة توافقية معنوية بين مكونات التسويق الداخلي.
- ب. كانت قيمة كاي المحسوبة لمتغير الاتصالات الداخلية تبلغ (36.712) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على أن متغير الاتصالات الداخلية ذو علاقة توافقية عالية.
- ج. بلغت قيمة كاي المحسوبة لمتغير التدريب ما قيمتها (88.102)، عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على أن للتدریب علاقة توافقية عالية.
- د. إن قيمة كاي المحسوبة لمتغير التمكين بلغت (113.119) و عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على وجود علاقة توافقية عالية لمتغير التمكين.
- هـ. إن قيمة كاي المحسوبة لمتغير نظام المكافآت بلغت (43.678)، و عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على أن لمتغير نظام المكافآت علاقة توافقية معنوية.

وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة توافقية معنوية لمكونات التسويق الداخلي، لهذا فإن الفرضية الأولى ترفض، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقات توافقية بين مكونات التسويق الداخلي لدى المنظمات المبحوثة.

الجدول (٣): العلاقة التوافقية لمكونات التسويق الداخلي

نظام المكافآت	التمكين	التدريب	الاتصالات الداخلية	التسويق الداخلي	البعد والمتغيرات الاختبار
42.67**	113.1**	88.10**	36.71**	130.89*	<b>Chi-Square</b>
0.001	0.000	0.000	0.000	0.002	<b>Sig.</b>

N=118 \* عند مستوى (0.05) \*\*المعنوية عن مستوى (0.01)

**الفرضية الثانية:** لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين مكونات التسويق الداخلي في المنظمات المبحوثة.

تفصح معطيات الجدول (٤) عن توافر علاقات ارتباط طبيعية معنوية طردية بين متغيرات التسويق الداخلي وبخصوص قوة هذه العلاقة فتبعد اعتماداً على معطيات الجدول (٤) بوصفها متباعدة، إذ بدت العلاقة بين الاتصالات الداخلية وبين التمكين الأعلى ارتباطاً، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.905) عند مستوى المعنوية (0.01)، فيما بدت العلاقة بين الاتصالات الداخلية وبين نظام المكافآت الأقل ارتباطاً، وذلك بدلالة نفس المعامل الذي بلغت قيمته (0.765) عند مستوى المعنوية (0.01). أما بقية العلاقات الأخرى فيمكن ترتيبها بحسب قوة معامل الارتباط على النحو الآتي:

أ. العلاقة بين التدريب وبين التمكين بمعامل ارتباط قيمته (0.882).

ب. العلاقة بين الاتصالات الداخلية وبين التدريب بمعامل ارتباط قيمته (0.836).

ج. العلاقة بين التمكين وبين نظام المكافآت بمعامل ارتباط قيمته (0.802).

د. العلاقة بين التدريب وبين نظام المكافآت بمعامل ارتباط (0.787).

اعتماداً على النتائج السابقة نرفض الفرضية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقات ارتباط معنوية بين مكونات التسويق الداخلي للمنظمات المبحوثة.

الجدول (٤) نتائج ارتباط علاقات بين مكونات التسويق الداخلي

التمكين	التدريب	الاتصالات الداخلية	
		0.836**	التدريب
	0.882**	0.905**	التمكين
0.802**	0.787**	0.765**	نظام المكافآت

N=118

\*المعنوية عن مستوى (0.01)

#### المotor الرابع: الاستنتاجات والمقررات

##### اولاً. الاستنتاجات:

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ومن وجهة نظر المنظمات المبحوثة أنها كانت في الاتجاه الإيجابي وبدرجة اتفاق واتفاق تماماً مع ظهور تفاوت بين المتغيرات وهذا يدل على قدرة المنظمات المبحوثة على تشخيص ومعرفة المفاهيم التي تبناها البحث ومحاولة تشخيصها من خلال الجانب الميداني، لذا فإن المنظمات المبحوثة تعتمد على مكونات التسويق الداخلي.
- تتوافق مكونات التسويق الداخلي في المنظمات المبحوثة وفقاً لإجابات الأفراد المبحوثين، مع الأخذ في الحسبان أنَّ العلاقة التوافقية لمكونات التسويق الداخلي تختلف من مكون إلى آخر ضمن المنظمات المبحوثة.
- توصلت نتائج تحليل علاقات ارتباط بين مكونات التسويق الداخلي إلى علاقات ارتباط قوية معنوية موجبة بين هذه المكونات وتفاوتت هذه العلاقات في مستوى قوتها.
- ارتبط المكونان الاتصالات الداخلية والتمكين بأقوى علاقة ارتباط وذلك لأهمية المكونين بالنسبة للمنظمات المبحوثة، إذ ان هذه المنظمات تسعى إلى اتصالات داخلية فاعلة ومنح الأفراد المبحوثين التمكين اللازم لأداء مهامهم لتحقيق اهدافها.

٥. ارتبط المكونان الاتصالات الداخلية ونظام المكافآت بعلاقة ارتباط اقل قوًّا من بين علاقات ارتباط المكونات الأخرى في المنظمات المبحوثة، وذلك يعود إلى ضعف اهتمام بعض المنظمات المبحوثة بتدريب الأفراد المبحوثين وضعف نظام المكافآت فيها.

#### ثانياً. المقترنات:

١. أهمية تقديم الدعم الحكومي المادي والتقني للمنظمات المبحوثة وتنشيط القطاع الخاص من أجل تحسين الخدمات التعليمية والوصول إلى جودة التعليم المناسبة من خلال الاستثمار في القطاع الخاص وكذلك إيجاد المزيد من فرص العمل للقوى العاملة في المجال التربوي ومساعدة المنظمات المبحوثة على تحقيق أهدافها.

٢. تبني التوجه باعتماد الأفراد المبحوثين كزبائن داخليين للمنظمة ولاسيما بأنهم رأس المال البشري لها وهم من يقدمون عمليات الخدمة التعليمية، ومن خلال إلزام وزارة التربية المستثمرين والإدارات للمنظمات المبحوثة بالاشتراك في دورات معدة لهذا الغرض، ومن منطق لا يتحقق رضا الزبون الخارجي مالم يتحقق رضا الزبون الداخلي.

٣. ضرورة تبني المنظمات المبحوثة للاقاتصالات المنظمة الفاعلة داخل المنظمة التي تسهم في تعزيز أداء الأفراد المبحوثين وزيادة فهمهم لأدوار عملهم بما يحقق حالة الشفافية لدى المالك وحق الحصول على المعلومات، وذلك من خلال قيام المشرفين التربويين على المنظمات المبحوثة خلال زيارتهم لها بإيضاح أهمية الاتصالات الداخلية لإدارة وملأك المنظمات المبحوثة.

٤. أهمية اتباع نظام مكافآت منصف وعادل في المنظمات المبحوثة يسهم في تمييز أداء الأفراد المبحوثين وزيادة الدافعية نحو تحقيق الأهداف التربوية، والتركيز على المكافآت المادية والتعويضات الملائمة لمجهود المالك وعدم الاعتماد فقط على المكافآت العينية أو التقديرية، وذلك عبر فرض وزارة التربية قوانين تلزم المستثمرين بتطبيق نظام مكافآت عادل في المنظمات المبحوثة.

٥. التركيز على تدريب الأفراد المبحوثين ولاسيما التدريب الذي يسهم في إنجاز المهام الوظيفية لهم وخاصة الدورات في طرائق التدريس والتعامل السلوكي مع الطلبة، ولابد لوزارة التربية من اشراك ملاك المنظمات المبحوثة في الدورات والورش التي تقيمها المراكز التربوية والمديريات التابعة لها ولاسيما في مجال التطوير الدوري للمناهج التعليمية والوسائل التربوية.

٦. منح الأفراد المبحوثين المزيد من حرية التصرف في أداء مهامهم التعليمية وبما يدعم مهاراتهم وقدراتهم وتنمية فرص الابداع والتطوير لديهم، وذلك عبر تشجيع المشرفين التربويين لإدارات المنظمات المبحوثة على منح الأفراد المبحوثين المزيد من حرية التصرف في إنجاز اعمالهم.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

١. بالمر، ادريان، ٢٠٠٧، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين وعلا احمد إصلاح ودعاء شرافى، ٢٠٠٩، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

##### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ahmed, Pervaiz K. & Rafiq, Mohammed, 2002, Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann, UK.

2. Akroush, M. N. & Abu-Elsamen, A. A. & Samawi, G. A. & Odetallah, A. L., 2013, Internal Marketing And Service Quality In Restaurants, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 31, No. 4.
3. Al-Hawary, Sulieman Ibraheem Shelash & Al-Qudah, Kamal A. M. & Abutayeh, Petra Mash'al & Abutayeh, Sherrihan Mash'al & Al-Zyadat, Dyala Yahya, 2013, The Impact Of Internal Marketing On Employee's Job Satisfaction Of Commercial Banks In Jordan, *Journal Of Contemporary Research In Business, Institute Of Interdisciplinary Business Research*, VOL. 4, NO. 9.
4. Ali, Nada, 2010, Internal Marketing: An Exploratory Study of The Implementation of Internal Marketing in Small Insurance Brokers in The UK, Dissertation For Philosophy, Degree of Ph.D., Bournemouth University.
5. Alshura, M. S. K. & Nusair, W. K. I. & Aldaihani, F. M. F., 2016, Impact of Internal Marketing Practices on the Organizational Commitment of the employees of the Insurance Companies in Jordan, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol. 5, No. 4.
6. Alshurideh, Muhammad & Alhadid, Anas Y. & Barween, Alkurdi, 2015, The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior an Applicable Study on the University of Jordan Employees, *International Journal of Marketing Studies, Canadian Center of Science and Education*, Vol. 7, No. 1.
7. Bansal, Harvir S. & Mendelson, Morris B. & Sharma, Basu, 2001, The Impact Of Internal Marketing Activities On External Marketing Outcomes, *Journal of Quality Management*, Vol. 6, P. 61–76.
8. Baran, Esra & Arabelen, Gamze, 2017, The Effects Of Internal Marketing On Ship Agents' job Satisfaction: A Quantitative Research, *Dokuz Eylül University Maritime Faculty Journal*, Vol. 9, No. 1.
9. Berry, L., & Parasuraman, A., 2000, Services marketing starts from within. In R. Varey, & B. Lewis, *Internal Marketing: Direction for Management*, London.
10. Bohnenberger, Maria C. & Schmidt, Serje & Damacena, Cláudio & Batle-Lorente, Francisco Julio, 2019, Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, Vol. 17, No.1.
11. Bojarskytė, Laura, 2017, The Impact Of Internal Marketing On Employee Engagement In Innovative Organizations, Thesis For Innovation Management, Degree MSc., ISM University of Management and Economics, Lithuania.
12. EFE, Ünal & AKYOL, Ayşe, 2019, The Effect of Internal Marketing on Internal Branding: An Empirical Research on Participation Banks in Turkey, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 23, Ocak 2019.
13. Foreman, Susan K. & Money, Arthur H., 1995, Internal marketing: Concepts, measurement and application, *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, No. 8.
14. Gounaris, Spiros, 2008, Antecedents of Internal Marketing Practice: Some Preliminary Empirical Evidence, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19 No. 3.

15. Haider, Mubarak Hussain & Akbar, Aisha, 2017, Internal Marketing and Employee's Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Job Embeddedness, Bulletin of Education and Research, April, Vol. 39, No. 1.
16. Huang, Y. & Rundle-Thiele, S., 2015, A Holistic Management Tool For Measuring Internal Marketing Activities, Journal Of Services Marketing, Vol. 29.
17. IŞIK, Derya ATLAY & ALTUNOĞLU, A. Ender, 2016, The Effects of Internal Marketing on Some Job Attitudes: A Study in Private Hospitals in Turkey, Journal of Business Research-Türk, Vol. 8, No. 2.
18. Ismail, Waddah & Sheriff, Nooraini Mohamad, 2016, Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction Among Bank Employees in Yemen, 3<sup>rd</sup> International Conference on Business and Economics, 21 - 23 September, Future Academy, Universiti Teknologi MARA Selangor, Malaysia.
19. Kaplan, Rachel S W, 2017, Internal Marketing and Internal Branding in the 21st Century Organization, The IUP Journal of Brand Management, Vol. XIV, No. 2.
20. Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane, 2016, Marketing Management, 15th Global Ed., Pearson Education, Inc., England.
21. Kurtz, David L., 2008, Contemporary Marketing, 13<sup>th</sup> Ed., South-Western, USA.
22. Lee, W. & Chen, C. & Lee,C., 2015, The Relationship Between Internal Marketing Orientation, Employee Commitment, Charismatic Leadership And Performance, The International Journal Of Organizational Innovation, Vol. 8, No 2.
23. Lizote, S. A. & Alves, C. S. R. & Cavalheiro, C. C., 2019, Perceived Organizational Factor, Internal Marketing And Organizational Commitment In University Teachers, RPCA, Vol. 13, No. 2.
24. Lubbe, Sarah May, 2013, Elements of Internal Marketing as predictors of Employee Satisfaction, Thesis for Commerce in Marketing Management, Degree of MSc, University Of Pretoria.
25. Micek, Monica Nicole, 2018, The Underestimated Value of Internal Marketing: Impact on Employee Satisfaction and Customer Satisfaction through Organisational Restructure, Thesis for Commerce in Marketing, Degree of MSc, Victoria University of Wellington, New Zealand.
26. Morsy, Nermin, 2011, Internal Marketing: A HRM-Marketing Nexus "The Case of A Global Travel Company", Dissertation for Philosophy Degree Ph.D., University Of Strathclyde, Glasgow, UK.
27. Ng, Eric & Fang, Wei-Ta & Lien, Ching-Yu, 2016, An Empirical Investigation of the Impact of Commitment and Trust on Internal Marketing, Journal Of Relationship Marketing, Vol. 15, NO. 1-2, Taylor & Francis Group. LLC.
28. Noor, K. B. M. & Rajiani, I. & Sulaiman, N. A. M., 2014, The Applicability of Internal Marketing Factors to Boost Internal Service Quality, International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology, Vol. 1, No. 9.
29. Panigyrakis, George G. & Theodoridis, Prokopis K., 2009, Internal Marketing Impact On Business Performance In A Retail Context, International Journal Of Retail & Distribution Management, Emerald Group Publishing, Vol. 37, No. 7.

30. Papasolomou, I., 2002. Internal marketing: a means for creating a sales or marketing Orientation? The case of UK retail banks. Journal of Marketing Communications, Vol. 8, No. 2.
31. Suprihanto, John & Wrangkani, Tunjung Dhamalia & Meliala, Andreasta, 2018, The Relationship Between Internal Marketing And The Organizational Commitment Of Doctors And Nurses At Mardi Waluyo Hospital, Metro Lampung Indonesia, International Journal Of Healthcare Management, Informa UK Limited, Trading As Taylor & Francis Group, Vol. 11, No. 2.
32. Timmerman, J., & Lytle, R., 2007, Exercises in tourism empowerment practice. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, Vol. 1, No.4.
33. Torfeh, Meghdad & Ghadim, Mohammad Reza Kabaranzad & Khamisabadi, Javad, 2015, Review The Main Affecting Factors On Internal Marketing In Organizations, WALIA Journal, Vol. 31, No. S2.
34. Üzümçü, Tülay Polat & Günsel, Ayşe & Yavaş, Adem, 2017, The Consequences Of Internal Marketing Activities On Emotional Labor In Tourism Industry, Journal of Human Sciences, Vol.14, No. 2.
35. Wang, Zhi-S. & Li, Hui-Y., 2016, A Study on the Correlations among Internal Marketing, Organizational Member Interaction, and Organizational Performance of an Organization, Faculty of Sciences and Mathematics, Vol. 30, No. 15.
36. Warraich, U. A. & Awais, M. & Parkash, R. & Ahmad, B., 2014, Internal Marketing: An Application of Principal Component Analysis, Journal of Advanced Management Science, Vol. 2, No. 1.
37. Wu, Wann-Yih & Tsai, Chia-Chun & Fu, Chen-Su, 2012, The Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, Wiley Periodicals, Inc., Vol. 00, No. 0.

### الملحق (١): استماره الاستبانة

جامعة الموصل  
كلية الادارة والاقتصاد

م/استماره استبانة

السادة المدرسوون المحترمون  
ننهديكم أجمل تحياتنا

وبعد: إن هذه الاستمارة التي بين أيديكم هي جزء من البحث الموسوم بـ (تشخيص وقياس العلاقة التوافقية بين مكونات التسويق الداخلي: دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدرسي المدارس الاهلية في مدينة الموصل) وبيان الاعتزاز نقدم إليكم بالرجالء لمساعدتكم في استيفاء الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة، علمًا بأن البيانات والمعلومات المدونة من قبلكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

مقياس الاستجابة					الفقرة	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
<b>اولاً. الاتصالات الداخلية:</b>						
					يوفّر التواصل الداخلي المعلومات من الادارة لجميع المدرسين.	١
					تمتلك مدرستنا قناعة بالاتصالات الداخلية.	٢
					تتدفق المعلومات في مدرستي باتجاهات متعددة.	٣
					أتلقي الملاحظات الإيجابية والسلبية بشكل دوري من مديرني حول أداء وظيفتي.	٤
					لدي المعرفة بأهداف مدرستي.	٥
					امتلك معرفة بالوضع المالي لمدرستي.	٦
<b>ثانياً. التدريب:</b>						
					توفر مدرستنا برامج تدريب كافية لمدرسيها.	٧
					البرامج التدريبية التي تنظمها مدرستي من الممكن ان تحسن قدرتي على أداء وظيفتي.	٨
					تساعدني الدورات التدريبية على فهم احتياجات الطلاب.	٩
					يتم التدريب في مدرستنا على أساس أداء ادوار العمل بشكل صحيح.	١٠
					ترى مدرستنا ان تطوير معرفة ومهارات المدرسين يُعد استثماراً يحقق عائد وليس تكلفة.	١١
					تم عملية تطوير المعرفة والمهارة على نحو مستمر.	١٢
					نركز في مدرستنا على معرفة (لماذا وكيف) ننجذب اعمالنا.	١٣
<b>ثالثاً. التمكين:</b>						
					تم مهام العمل في المدرسة وفقاً لقدراتي بأداء وظيفتي.	١٤
					تقدم المدرسة لنا فرص مناسبة للتطوير الوظيفي.	١٥
					تعطي مدرستنا جميع المدرسين الفرصة ليتم تمييزهم.	١٦
					يمكنني اتخاذ القرارات عند التفاعل مع الطلاب لغرض حل المشكلات.	١٧
					يُمنح المدرسين المزيد من حرية التصرف في أداء مهامهم.	١٨
<b>رابعاً. نظام المكافآت:</b>						
					يَعرف جميع المدرسين آلية الحصول على المكافآت.	١٩
					يركز نظام المكافآت المستخدم في مدرستنا على تحفيز سلوك المدرسين نحو الأفضل.	٢٠
					أحصل على مكافأة في مدرستنا عندما تتحقق اهداف المدرسة.	٢١
					يكافئ المدرسوں الذي يساهمون في تحقيق رؤية مدرستنا.	٢٢
					يكافئ المدرسوں الذين يقدمون خدمة تعليمية ممتازة على جهودهم.	٢٣
					تقام إدارة مدرستنا مكافآت مادية.	٢٤
					تقام إدارة مدرستنا مكافآت معنوية.	٢٥

**الملحق (٢) التوزيعات النكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفاق 4		اتفاق بشدة 5		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
<b>١. متغير الاتصالات الداخلية</b>												
0.650	4.314	0.80	1	0.00	0	5.10	6	55.10	65	39.00	46	<b>X1</b>
0.724	4.364	0.80	1	2.50	3	1.70	2	49.20	58	45.80	54	<b>X2</b>
0.648	4.203	0.00	0	1.70	2	7.60	9	59.30	70	31.40	37	<b>X3</b>
0.680	4.390	0.00	0	0.00	0	11.00	13	39.00	46	50.00	59	<b>X4</b>
0.569	4.619	0.00	0	0.00	0	4.20	5	29.70	35	66.10	78	<b>X5</b>
1.279	3.364	8.50	10	17.80	21	28.80	34	18.60	22	26.30	31	<b>X6</b>
0.758	4.209	1.68		3.67		9.73		41.82		43.10		المعدل
<b>٢. متغير التدريب</b>												
0.901	4.025	1.70	2	2.50	3	21.20	25	40.70	48	33.90	40	<b>X7</b>
0.851	4.102	1.70	2	0.80	1	18.60	22	43.20	51	35.70	42	<b>X8</b>
0.877	4.093	2.50	3	0.00	0	18.60	22	43.20	51	35.70	42	<b>X9</b>
0.837	4.017	1.70	2	1.70	2	18.60	22	49.20	58	28.80	34	<b>X10</b>
0.772	4.280	0.00	0	2.50	3	11.90	14	40.70	48	44.90	53	<b>X11</b>
0.843	4.127	0.00	0	5.10	6	14.40	17	43.20	51	37.40	44	<b>X12</b>
0.733	4.263	0.80	1	0.80	1	9.30	11	49.20	58	39.80	47	<b>X13</b>
0.831	4.130	1.20		1.91		16.09		44.20		36.60		المعدل
<b>٣. متغير التمكين</b>												
0.683	4.415	0.80	1	0.00	0	5.90	7	43.30	51	50.00	59	<b>X14</b>
0.833	4.153	0.80	1	1.70	2	17.80	21	40.70	48	39.00	46	<b>X15</b>
0.903	4.068	1.70	2	4.20	5	14.40	17	44.90	53	34.80	41	<b>X16</b>
0.671	4.415	0.00	0	0.80	1	7.60	9	40.70	48	50.80	60	<b>X17</b>
0.877	4.017	0.80	1	4.20	5	19.50	23	43.30	51	32.30	38	<b>X18</b>
0.794	4.214	0.82		2.18		13.04		42.58		41.38		المعدل
<b>٤. متغير نظام المكافآت</b>												
0.954	3.661	1.70	2	10.20	12	27.10	32	42.40	50	18.60	22	<b>X19</b>
0.891	4.042	1.70	2	3.40	4	16.90	20	44.90	53	33.10	39	<b>X20</b>
0.999	3.737	0.80	1	10.20	12	30.50	36	31.40	37	27.10	32	<b>X21</b>
0.951	3.966	0.80	1	7.60	9	18.60	22	39.80	47	33.20	39	<b>X22</b>
0.974	3.873	0.80	1	8.50	10	23.70	28	36.40	43	30.55	36	<b>X23</b>
1.079	3.780	3.40	4	9.30	11	22.90	27	34.70	41	29.75	35	<b>X24</b>
0.946	4.169	1.70	2	4.20	5	14.40	17	34.70	41	45.00	53	<b>X25</b>
0.971	3.890	1.56		7.63		22.01		37.76		31.04		المعدل

N=118

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء استماراة الاستبيان).