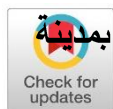


Research Article

Open Access



دور التسويق الداخلي في إدارة الأزمات بالتطبيق على عينة من موظفي الشركة الليبية للأسمنت بمدينة بنغازي

عبدالله يوسف عبدالله المطردي²حنان عبدالعالي خليل العبدلي^{1*}

*¹ حنان عبدالعالي خليل العبدلي.
قسم التسويق، جامعة بنغازي، ليبيا.
*² عبدالله يوسف عبدالله المطردي،
قسم التسويق، جامعة بنغازي، ليبيا.

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في إدارة الأزمات بالشركة الليبية للأسمنت بمدينة بنغازي، والتعرف على الأبعاد الأكثر أهمية للتسويق الداخلي في إدارة الأزمات، ولتحقيق هذه الأهداف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والتي بلغت (217) مفردة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها: أن مستوى محور التسويق الداخلي وأبعاده كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (التدريب والتطوير، الاختيار والتعيين، التمكين، التدريب، الاتصال الداخلي) وإدارة الأزمات، كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين أبعاد التسويق الداخلي وإدارة الأزمات تعزي لمتغير الخصائص الشخصية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) كمتغير داعم.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، إدارة الأزمات، شركة الأسمنت الليبية.

***Corresponding author:**
Hanan Abdel-Ali Khalil Al-Abdali,
hanan.yagoub@uob.edu.ly,
Marketing Department, University of Benghazi, Libya.

Second Author: Abdullah Youssef Abdullah Al-Mutardi,
abd9966muttardy@gmail.com
Marketing Department, University of Ben-ghazi, Libya.

Received:
25 Feb 2024

Accepted:
22 May 2024

Publish online:
30 June 2024

The role of internal marketing in crisis management By applying it to a sample of employees of the Libyan Cement Company in the city of Benghazi

Abstract: This study aimed to identify the role that internal marketing plays in crisis management at the Libyan Cement Company in the city of Benghazi, and to identify the most important dimensions of internal marketing in crisis management. To achieve these goals, the descriptive analytical approach was followed, and a questionnaire tool was used to collect primary data from the study sample. Which amounted to (217) items that were selected in a simple random way. The study reached many results, the most important of which are: that the level of the internal marketing axis and its dimensions was moderate, and the existence of a strong positive correlation between internal marketing and its various dimensions (training and development, selection and appointment, empowerment, training). , internal communication) and crisis management, There is also a strong positive correlation between the dimensions of internal marketing and crisis management due to the personal characteristics variable (gender, age, educational level, job, years of experience) as a supporting variable.

Keywords: Internal Marketing, Crisis Management, Libyan Cement Company



مقدمة

يشهد عالمنا المعاصر تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، وتعكس هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال، فقد أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، كل ذلك جعل هذه المنظمات تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات، ويتطلب كل ذلك الاهتمام والتركيز على الموارد البشرية وتأهيلها بالمعرفة والخبرة والمهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، ويعد التسويق الداخلي من أبرز المفاهيم المعاصرة التي اهتمت بالموارد البشرية (مريم، شهيناز، 2019)، حيث يعتبر من المداخل المهمة التي يجب أن تهتم بها المنظمات، وبالذات القطاع الصناعي الذي يعتمد على الكوادر البشرية من خلال التركيز والاهتمام على تدريبهم وتحفيزهم، وتوفير وسائل الاتصال الداخلي لهم، وهذا من شأنه أن يطور وينمي مهاراتهم على التعامل مع الظروف الصعبة والضغوطات التي تولدها الأزمات، (سلايمية، سعدي، طبائبية، 2023)، لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التركيز على دراسة دور التسويق الداخلي في إدارة الأزمات بالتطبيق على موظفي الشركة الليبية للأسمنت بمدينة بنغازي.

الدراسات السابقة

1. دراسة (Rafiq M. & Ahmad P.K. 2000)

ركزت هذه الدراسة على أن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو الحصول على جودة الخدمة المطلوبة، وأكدت على أن العديد من المنظمات لا تطبق التسويق الداخلي بالمعنى الصحيح ما عدا القليل منها، وقدمت ثلاث مراحل أساسية لتطوير المفهوم (مرحلة التطوير والرضا، ومرحلة توجيه العميل، ومرحلة تطبيق وتغيير الإدارة)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المراحل والإطار التجريبي المقترح لتطبيق التسويق الداخلي، وتم تحديد عناصر التسويق الداخلي (تحفيز ورضا العاملين، وتوجيه العملاء ورضاءهم، والتنسيق والتكامل الوظيفي الداخلي، وتطبيق المنظمة للاستراتيجيات الوظيفية).

2. دراسة (Doukakis & Kithchen, 2004)

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نظرية في التسويق الداخلي لدى البنوك في بريطانيا، وتوضيح ما إذا كان مفهوم التسويق الداخلي مطبقاً فيها وفقاً لعناصر التسويق الداخلي (الاستثمار في العاملين، ونظرية العميل الداخلي، والتطوير والتحفيز)، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التسويق الداخلي في البنوك هو وسيلة لمعالجة العاملين وتحسين سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة، وأن حقيقة التسويق الداخلي هو الاهتمام بالعاملين وتلبية احتياجاتهم، وتوصلت أيضاً إلى أن البنوك المدروسة لم تأخذ التسويق الداخلي بشكل جدي كأداة إدارية، وأن هناك حاجة ماسة للمنظمات للتعلم في دراسة وتطبيق التسويق الداخلي.

3. دراسة (مطاحن، 2010)

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث في الأردن، وإسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين، والتعرف إلى مدى وجود اختلاف في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في المنظمات المبحوثة، لتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين، يعزى للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية للعاملين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية في المنظمة، والدخل السنوي، والحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، وطبيعة الوظيفة)، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة في منظمات صناعة الأثاث تطبق الدعم الإداري المطلوب للعاملين بمستوى عال، وأنها تطبق إجراءات توظيف مناسبة للعاملين، كذلك أنشطة تدريب مناسبة للعاملين، وتطبق اتصالات عمل للعاملين بمستوى عال، كذلك توصلت الدراسة إلى أهمية التوظيف كأحد عناصر تطبيق التسويق الداخلي.

4. دراسة (إبراهيم، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تدريب العاملين في إدارة الأزمات التسويقية، والتعرف على أهمية إدارة الأزمات في المعامل، ومحاولة إدراك هذه الأزمات قبل حدوثها، كذلك دراسة تأثير أبعاد التدريب وانعكاسها على إدارة الأزمات التسويقية

في معامل الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في سعي إدارات المعامل إلى تحسين الظروف المعيشية للعاملين، والمتمثل بزيادة الأجور والترقيات وكذلك عدم الإفصاح عن الاستراتيجيات التسويقية ومشاركة العاملين فيها، وضعف اهتمام الإدارة العليا بالبرامج التدريبية والدورات التسويقية، كذلك عدم حرص إدارة معامل الشركة على إجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتحويل الأزمات إلى فرص أو منع حدوثها.

5.دراسة (Karak et al,2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في قطاع شركات الحديد في أوكرانيا، وبيان مدى أهمية مفاهيم التسويق الداخلي بصورة نظرية، وتقديم برامج تساعد على تطبيقه داخل شركات قطاع الحديد في أوكرانيا، كذلك توضيح أهمية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في المجمعات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، وقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، وفرق العمل، والمعلومات التسويقية، والدعم الإداري)، يساهم في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة، سواء على مستوى الالتزام العاطفي أو الالتزام المعياري أو الالتزام المستمر، وأوصت الدراسة أن يتم مراعاة اختلاف طبيعة عمل الإدارات في مسألة تحديد الإجراء الأمثل في تطبيق معايير التسويق الداخلي طبقاً لاختلاف الوظيفة.

6.دراسة (سلايمية، سعدي، طبائية،2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التسويق الداخلي وإدارة الأزمات ومختلف الممارسات والأبعاد المرتبطة بهما، والتركيز على أهمية مدخل التسويق الداخلي في التعامل مع الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة تعتمد على نظام حوافز ومكافآت عادل لزيادة دافعية العاملين وتحسين أدائهم، وهذا يدل على اهتمام الشركة بتحفيز موظفيها كلاً حسب ما يقدمه من مجهود، كذلك اهتمام الشركة بمراجعة هيكلها الإتصالي وجعله أكثر مرونة لإزالة العوائق وسوء الفهم بين مختلف مستوياته، كذلك يمتلك الموظفون حرية طرح الأفكار وصلاحيات اتخاذ بعض القرارات في حل المشكلات الطارئة، ويوفر التدريب الفرصة لصناعة فكر مستقبلي مستوعب لاحتمالات حدوث أزمات والتصدي لها، كما تبين أن إدارة الأزمة توظف الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمة حسب طبيعتها وشدتها، ووجود علاقة بين عناصر التسويق الداخلي وبين إدارة الأزمات في الشركة الجزائية للتأمينات.

التعليق على الدراسات السابقة

تتوافق الدراسة الحالية مع توجهات الكثير من الدراسات السابقة، حيث جاءت الدراسة الحالية مكملية للدراسات السابقة التي ركزت على دور التسويق الداخلي في إدارة الأزمات، إذ حاولت تلك الدراسات السابقة توضيح المتغيرات المتعلقة بالتسويق الداخلي حسب وجهات نظر مختلفة، وفي قطاعات مختلفة، وتم توظيف الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للدراسة، واقتراح نموذج وفرضيات الدراسة وتحديد المنهج المناسب، وتوضيح أساليب التحليل الإحصائي، كما ساعدتنا في وضع أسئلة الاستبيان، كما تتفق الدراسة الحالية بشكل خاص مع دراسة (سلايمية، سعدي، طبائية،2023) في تناولها لكلا المتغيرين التسويق الداخلي كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كيفية قياس التسويق الداخلي، حيث أن الدراسات السابقة لم تتناول بعض أبعاد التسويق الداخلي، وبالتالي تناولت الدراسة الحالية الأبعاد الأكثر أهمية في تأثيرها على الشركات، وتعد هذه الدراسة بحدود علم الباحثان أول دراسة في ليبيا على الأقل بحثت في التسويق الداخلي ودوره في إدارة الأزمات في القطاع الصناعي.

مشكلة الدراسة

تواجه الشركات المختلفة عدة تغيرات بيئية سريعة ومفاجئة لأسباب مختلفة، والتي قد تتسبب في حدوث أنواع عديدة من الأزمات، حيث تهدد الأزمات استمرارية الشركة وقدرتها على المنافسة، وأن الأزمات تعتبر جزء لا يتجزأ من حياة الشركات،

يفرض عليها أن تكون على أهبة الاستعداد الدائم لإدارة هذه الأزمات ومجابهتها، ويعتبر التسويق الداخلي من المداخل المهمة التي يجب أن تهتم بها الشركات التي تعتمد على الكوادر البشرية (سلايمية، سعيدي، طبائية، 2023)، حيث توفر ممارسات التسويق الداخلي بيئة عمل تنظيمية مناسبة ومشجعة تساعد العاملين في تحقيق مستويات أداء أفضل تدعم جهود الشركة في إدارة الأزمات (سلايمية، سعيدي، طبائية، 2023)، لذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الآتي:

ما هو دور التسويق الداخلي في إدارة الأزمات بالتطبيق على موظفي الشركة الليبية للأسمنت بمدينة بنغازي؟
أهداف الدراسة

1. التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في إدارة الأزمات بالشركة الليبية للأسمنت بمدينة بنغازي.
2. التعرف على الأبعاد الأكثر أهمية للتسويق الداخلي في إدارة الأزمات بالشركة الليبية للأسمنت في مدينة بنغازي.
3. تحديد إطار نظري للدراسة نستعرض فيه مفهوم التسويق الداخلي وأدائه الأزمات.
4. التوصل إلى عدد من النتائج والتوصيات، التي من شأنها أن تساعد إدارة الشركة الليبية للأسمنت في تجنب الأزمات من خلال الاهتمام بممارسات التسويق الداخلي.

أهمية الدراسة

1. المساهمة في إثراء المكتبة العلمية في هذه المجال، لتكملة المسيرة العلمية وإحداث التراكم المعرفي من خلال الدراسات اللاحقة.

2- تتبع أهمية الدراسة من مدى إدراك الشركة الليبية للأسمنت لدور أبعاد التسويق الداخلي في إدارة الأزمات.

3- يعد موضوع التسويق الداخلي من بين المواضيع التي لاقت الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين، والدارسين، والمهنيين، وفي مختلف القطاعات، ولعل ندرة الدراسات التي بحثت في العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات في القطاع الصناعي الليبي يعطي هذه البحث أهمية مميزة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للأسمنت بمدينة بنغازي.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين لموظفي الشركة الليبية للأسمنت بمدينة بنغازي وإدارة الأزمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير موظفي الشركة الليبية للأسمنت بمدينة بنغازي وإدارة الأزمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز موظفي الشركة الليبية للأسمنت بمدينة بنغازي وإدارة الأزمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين لموظفي الشركة الليبية للأسمنت بمدينة بنغازي وإدارة الأزمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي لموظفي الشركة الليبية للأسمنت بمدينة بنغازي وإدارة الأزمات.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور التسويق الداخلي في إدارة الأزمات تعزي إلى بعض العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على موظفي الشركة الليبية للأسمنت.

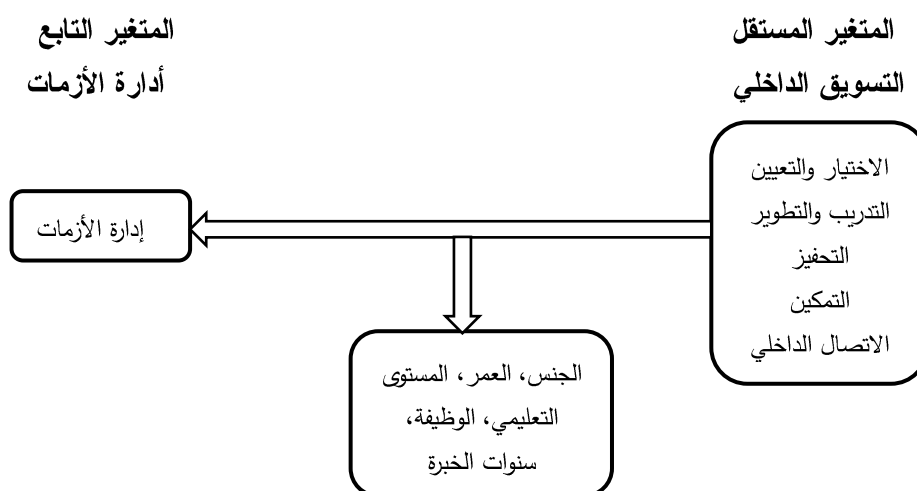
الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركة الليبية للأسمنت بمدينة بنغازي.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال فترة شهر ديسمبر 2023 وشهر يناير 2024.

الحدود الموضوعية: دور التسويق الداخلي في إدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للأسمنت بمدينة بنغازي.

نموذج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميتها لتحقيق أهدافها قام الباحثان بتصميم نموذجاً يعبر عن العلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة، التسويق الداخلي وإدارة الأزمات كنموذج افتراضى يمكن اعتماده للتحقق من فرضيات الدراسة وفق الآتى:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر: (الحتو، 2020)، (كريمة، أشواق، حنين، 2020)

منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، من خلال أجراء مسح مكتبي واستخدام شبكة الانترنت، للاطلاع على المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، لبناء إطار نظري مناسب للدراسة، بالإضافة إلى الجانب العملي، الذي تم من خلاله جمع البيانات الأولية للدراسة الميدانية، عن طريق استخدام أسلوب الاستبيان.

مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع هذه الدراسة جميع العاملين بشركة الاسمنت المساهمة بمدينة بنغازي، حيث بلغ عدد العاملين (492) عامل، وقد تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على جدول (Krejcie undmorgon&1970)، وبالتالي فإنه تم تحديد عينة الدراسة بإتباع العينة العشوائية البسيطة، وكان حجم العينة (217) مفردة، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، وقد تم استرجاع 181 استمارة، و36 استمارة ما بين فقدت وغير صالحة للتحليل، حيث بلغت نسبة الاستجابة 83,41% من أصل 217 استمارة موزعة.

الإطار النظري للدراسة

أولاً-التسويق الداخلي:

عرف التسويق الداخلي على أنه جذب واختيار وتدريب وتحفيز وصيانة أفضل العاملين، والعمل على إشباع احتياجاتهم، كمرحلة تسبق إشباع احتياجات العملاء، وذلك لأن العاملين هم عملاء المنظمة الداخليين، (النسور، الصغير، 2014)، كذلك

عرفه kotler على أنه العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين والقادرين والراغبين في خدمة العملاء بشكل جيد وهو يضمن أن كل فرد في المنظمة يعتقد مبادئ التسويق المناسبة، وخاصة الإدارة العليا (Kotler، 2012).

1. أهمية التسويق الداخلي: تتمثل أهمية التسويق الداخلي للشركة والأفراد العاملين في الآتي (مفتاح، النسر، 2020) (زينب، 2019):

- تحفيز وتطوير الموظفين، للتحسين المستمر في الطريقة التي تخدم العملاء الخارجيين.
- أن تطبيق التسويق الداخلي سينعكس على نحو إيجابي على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
- أن تنفيذ التسويق الداخلي يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين، وتلبية حاجاتهم، وتحسين الأنشطة الداخلية بتحقيق التسويق والتكامل بين مختلف الوحدات، كما يؤدي لزيادة كفاءة الاتصال بين الموظفين والعملاء.
- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
- أعطاء الأفراد في الشركة الحق في اختيار أدوارهم، والفرصة في التعليم والحصول على مكاسب النجاح.
- أن برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها.
- يساهم في أن تكون للشركة قدرات استراتيجية وتكتيكية عالية، تؤهلها للمنافسة في السوق.
- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها، ونظام العمل المطبق داخل المنظمة.
- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن.
- الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية، وقادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.
- المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين.
- معرفة حاجات الموظفين والعمل على إشباعها، لضمان تشغيل موارد الشركة من قبل الموظفين لأجل مصلحة العملاء، بتوفير لهم خدمات ذات جودة عالية.
- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة.

2. أبعاد التسويق الداخلي: فيما يلي استعراض لأهم أبعاد التسويق الداخلي (إيمان، 2019):

أ-الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وذلك من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية، سعياً لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبعدها يتم الاختيار والتعيين بالنشاط المرتبط إلى القرار الأفضل في اختيار الأفراد الأكفاء وفقاً لمتطلبات العمل (الحنو، 2020).

-أهمية الاختيار والتعيين: وتتمثل أهمية الاختيار والتعيين في النقاط التالية (مريم، شهيناز، 2019) (أبو عودة، 2014):

- انتقاء الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف التي تحتاج إلى كفاءاتهم ومؤهلاتهم، ومن ثم الاحتفاظ بهم لما يخدم مصالح المنظمات الإنتاجية والخدمية.

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال اختيار الأسس العلمية السليمة في مجال اختيار العاملين في المنظمة، والحاقهم بالأعمال التي تتوافق مع استعداداتهم وميولهم وقدراتهم.

-أن الاختيار الجيد للعاملين يساهم في تقليل التكاليف للمؤسسة.

-تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح نجاح منظمات الأعمال والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة بنوعية الموارد البشرية.

-أن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المنظمة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كل حسب قدراته وإمكاناته، ينعكس إيجابياً على أداء كل من العاملين والمنظمة.

ب- **التدريب والتطوير:** أن التدريب والتطوير يعتبر من الأدوات الرئيسية التي تسهم في تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم، للقيام بأعمالهم على أحسن وجه، بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المؤسسة وإزدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية (إيمان، 2019).

- **أهمية التدريب:** تبرز أهمية التدريب فيما يلي (تريسي، وليم، 2004)، (الرفاعي، يعقوب، 2000):

- يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، ويساهم مباشرة في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد.

- يع تبر عنصراً رئيسياً لبناء الموارد البشرية القادرة على تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- يعتبر أساساً لأي تغيير أو تطوير تسعى له المنظمات أو الدول والمجتمعات.

- يعتبر وسيلة أو أداة من أدوات الاستثمار المختلفة التي يمكن للمنظمة أن تتبناها وأن تحقق بواسطتها مكسباً مالياً يضاف إلى قائمة الأرباح.

- التدريب له آثار إيجابية على الإنتاجية.

- التدريب له تأثير قوي على خفض معدل الغياب.

- تزويد الموظفين بالمهارات التي لم تكن موجودة عندهم من قبل، حيث تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.

- يعتبر التدريب وسيلة لتعريف العاملين لأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة، كذلك مناولة المواد، حيث يساهم القضاء على الحوادث الصناعية، وبذلك يساهم التدريب في تخفيض حوادث العمل.

- قلة دوران العمل، حيث إن تدريب العاملين وتعليمهم للمعارف التي تتفق ومداركهم في زيادة قدراتهم في مزاوله أعمالهم، وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين، وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة.

ج- **التحفيز:** يعد نظام التحفيز من أهم وظائف الموارد البشرية التي تتعلق بالموظفين المؤهلين، وتحفيزهم وتشجيعهم بهدف رفع الروح المعنوية لديهم، للوصول إلى أداء مميز يحقق أهداف الشركة، وهو نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين، أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه (ناموس، عبد الباقي، 2014).

- **أهمية التحفيز:** تتمثل أهمية التحفيز في النقاط التالية (كريمة، أشواق، حنين، 2015):

- زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح.

- لها تأثير كبير على العاملين، فهي تساهم في حب العامل للمنظمة وارتباطه بها.

- إن العمال الذين لديهم دوافع ايجابية اتجاه المنظمة يساعدون على بقاء المنظمة من خلال الأداء الجيد والتعامل الفعال مع العملاء.

- للتحفيز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى

الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم.

- من خلال التحفيز يمكن للمنظمة الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين وتشجيعهم وتحفيزهم، بهدف رفع الروح المعنوية لديهم

لوصول إلى أداء متميز يحقق أهداف المؤسسة.

- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.

- يكسب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل.

- تشجيع المنافسة بين العاملين في المنظمة.

د- التمكين: يعد العمل باستراتيجية التمكين من الضرورات التي لا يمكن للشركات في وقتنا الحالي أن تستغني عنها، وهو استراتيجية جيدة لجعل المدراء يقدمون أفضل أداء لديهم، لما يتمتعون به من قدرات ومهارات عالية ورضا عال تجاه منظماتهم ووظائفهم، وذلك من خلال تمكينهم، أي السماح لهم بحرية العمل والتصرف والتفكير باستقلالية (فضيلة، أم السعد، 2021).

-أهمية التمكين: تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية (إيمان، 2019):

-يعزز الكفاءة الذاتية للموظفين.

-قدرة الموظفين على استيعاب طلبات العملاء، وتحقيق أعلى معايير جودة الخدمة.

-قدرة الموظفين على التأقلم.

-انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، نتيجة لارتفاع الروح المعنوية للموظف.

-تنمية روح المسؤولية لدى الموظف، بما يؤدي لرفع مستويات الرضا الوظيفي، والتأثير على درجة دافعيتهم وإقبالهم على الإنجاز.

-تحقيق ميزة تنافسية للشركة من خلال تحسين مستويات الجودة.

-زيادة انخراط الموظفين في اتخاذ القرارات.

-توفير الجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

-المساهمة في رفع مستوى إنتاجية الموظف.

ه- الاتصال الداخلي: ويقصد به بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين (هشام، 2021).

-أهمية الاتصال الداخلي: تتمثل أهمية الاتصال الداخلي في النقاط التالية (حربي، 2014)، (إيمان، 2019):

-يلعب دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات فمن خلاله يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة لاختيار أفضل البدائل والوصول إلى أرشد القرارات.

-يساعد في عملية التوجيه، حيث يستطيع المدير من خلال الوسائل المتاحة أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم في تحقيق هذه الأهداف.

- يساهم في فعالية التنسيق بين الأنشطة في المؤسسة، إذ يتوقف التنسيق الفعال في المؤسسة على توفر مجال الاتصالات الأفقية والعمودية.

-يساهم في بناء الثقة والاحترام والولاء للإدارة وتوثيق العلاقات في الشركة بين الموظفين من جهة، وما بين الإدارة والموظفين من جهة أخرى.

-تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.

-التنسيق بين الإجراءات والسلوكيات في مختلف أرجاء الشركة.

-المشاركة بالمعلومات حيث تساعد على تبادل المعلومات الهامة، لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانياً: إدارة الأزمات

1-تعريف إدارة الأزمة: ويقصد بإدارة الأزمة التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي

يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند

حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية (جاد الرب، 2015).

2-أهداف إدارة الأزمات: تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي (كميلية، 2014)، (عثمان، 2022):

- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
- وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية لمحاولة منع حدوث الأزمات.
- حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة، عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع والمواجهة.
- الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة، والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة، وذلك لمواجهة مستقبلها.
- اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة.
- توفير القدرة العملية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد، والامكانيات المتاحة للحد من تأثيرها.

- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة، والعمل على عدم تكرارها.
- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تطورها وانتشارها، من خلال تحليل الموقف، ورسم السيناريوهات وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث، والاستعداد المستمر للتعامل معها.

3-إسهامات ممارسات التسويق الداخلي في إدارة الأزمة:

- توفر ممارسات التسويق الداخلي بيئة عمل تنظيمية مناسبة ومشجعة تساعد العاملين في تحقيق مستويات أداء أفضل تدعم جهود المنظمة في إدارة الأزمات، وتتمثل هذه الإسهامات فيما يلي (سلايمية، سعيدي، طبائية، 2023):
- إسهام التحفيز في إدارة الأزمات: يؤدي التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وضمان التزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- إسهام التمكين في إدارة الأزمات: يساعد التمكين في توقع حدوث الأزمات من خلال الإنذار المبكر، ويساعد التمكين أيضاً في التخطيط السليم لإدارة الأزمة، كونه يعمل على توجيه تفكير العاملين إلى التفكير الإبداعي، لأنه يمنحهم حرية التصرف في المواقف الصعبة.

- إسهام الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات: قد يتسبب وجود عائق في مسار العملية الاتصالية أو عدم وجود مرونة في انتقال المعلومات ووجود صعوبات في إقامة الحوار والاتصال الداخلي بين أفراد الجهاز الإداري للمنظمة إلى نشوب مشكلات وصراعات قد تتطور إلى أزمات.

- إسهام التدريب في إدارة الأزمات: وتتجسد الفوائد من التدريب لمواجهة الأزمات في إدراك أن بعض المشكلات يمكن منعها إذا أدخلنا بعض التعديلات على برامج التدريب، والتفكير في ردود الأفعال والمعالجة الداخلية وذلك بطريقة أفضل سيناريو متوقع وأسوء سيناريو.

ثالثاً: التسويق الداخلي وإدارة الأزمات في الشركة الليبية للأسمنت

شركة الإسمنت الليبية هي واحدة من أكبر شركات إنتاج الإسمنت في ليبيا، حيث تأسست الشركة في عام 1968 في بنغازي، وتعمل الشركة الليبية للإسمنت على توسيع الطاقة الإنتاجية من خلال تجديد خطوط الإنتاج، واستخدام التقنيات الحديثة في عمليات الإنتاج مما يضمن جودة المنتج النهائي وكفاءة عملية الإنتاج، ويعتبر المصنع حالياً من أهم المصانع الليبية في صناعة الإسمنت حيث يمثل حوالي 20% من الإنتاج الوطني للإسمنت، ويوفر فرص عمل لأكثر من 1000 موظف، وتلتزم الإدارة العليا لشركة الإسمنت الليبية بتوفير بيئة عمل مناسبة، والحفاظ على ثقافة تنظيمية تحترم المساهمة الفردية لكل فرد في تحقيق أهداف الشركة والتحسين المستمر، وتطوير القوى العاملة، والحفاظ على الامتثال واحترام كافة القوانين المحلية

والدولية المعمول بها، والمشاركة في الدورات التدريبية الخاصة بالصحة والسلامة التي تنظمها الشركة لتوفير ظروف عمل آمنة، وتزويد الموظفين والمقاولين والزوار بالمعلومات والتعليم والتدريب والإشراف اللازم لصحتهم وسلامتهم، كما ساهمت شركة الاسمنت ساهمت بشكل كبير على مدار العام في بناء وتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في جميع أنحاء البلاد، مثل مشاريع الإسكان ومشاريع الدولة والنهر الصناعي الكبير، وقد ساعدت هذه المشاريع على تحسين حياة الليبيين، وتوفير أسمنت عالي الجودة، والاستثمار المستمر في الشركة من خلال تدريب الموظفين على إطلاق منتجات مبتكرة، وستستمر مرحلة الاستثمار للتأهيل والتطوير لتحقيق الإنتاج الكامل، انطلاقاً من التزام الشركة الذاتي ومسؤوليتها الاجتماعية لخلق فرص عمل للشباب الليبي وتجهيزهم بشكل جيد لحامليهم المحترفين في صناعة مزدهرة في أحد ركائز الصناعة في البلاد، تم إطلاق أكاديمية LCC في مارس 2022 لتوظيف 23 خريجاً جديداً بخلفيات مختلفة للحصول على تدريب على يد خبراء في الصناعة يتمتعون بخبرة واسعة في أحدث التقنيات وأحدث ممارسات الصناعة، بدأ التدريب بالتدريب على المهارات الشخصية لإعدادهم للأدوار الإدارية بالإضافة إلى المهام الإدارية اليومية الأخرى، ويشغل المشاركون في الأكاديمية مناصب مختلفة في الشركة بدءاً من الأقسام الفنية وحتى أقسام المبيعات، ويتولى بعضهم أدواراً قيادية، مما اضطر إدارة الشركة إلى إطلاق الجولة الثانية من التوظيف لتوظيف 30 خريجاً جديداً لضخ دماء جديدة وجلب أفكار جديدة معهم والطاقة وحتى رؤى جديدة في الشركة.

الدراسة الميدانية

-أداة الدراسة: للحصول على المعلومات من اللازمة لإجراء هذه الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية والتي تم تقسيمها إلى قسمين موزعة على النحو التالي:

-القسم الأول: للتعرف على توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

-القسم الثاني: محور التسويق الداخلي ويتكون من خمسة أبعاد: التدريب والتطوير، وتكون من (9 فقرات)، التحفيز وتكون من (9 فقرات)، الاتصال الداخلي، وتكون من (7 فقرات)، التمكين، وتكون من (7 فقرات)، الاختبار والتعيين، وتكون من (7 فقرات).

-القسم الثالث: محور إدارة الأزمات وتكون من (14فقرة).

-ثبات أداة الدراسة وصدقها:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة أجريت دراسة استطلاعية على عينة بلغ قوامها (30) مفردة من مجتمع الدراسة، وطُبقت معادلة (ألفا-كرونباخ) لحساب الثبات، وقد تراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد محور التسويق الداخلي ما بين (0.896-0.976)، أما قيمة معامل ثبات محور التسويق الداخلي فقد بلغ (0.982)، وقيمة معامل ثبات محور إدارة الأزمات فقد بلغ (0.972)، وهي درجات ثبات مقبولة، وهذا يدل على أن استمارة الاستبيان اتسمت بالثبات وبدرجة جيدة من التميز، وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقة الصدق (Statistical Validity)، حيث تراوحت قيم معاملات الصدق لأبعاد محور التسويق الداخلي ما بين (0.939-0.988)، وبلغت قيمة معامل صدق محور التسويق الداخلي ككل (0.991)، وبلغت قيمة معامل صدق محور إدارة الأزمات ككل (0.986)، وهذا يبرز صدق المقياس وأن فقرات الاستبيان تعكس قدرته على قياس ما صمم من أجله. وذلك كما بالجدول (1):

الجدول (1) يبين قيم معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
بعد التدريب والتطوير	9	0.969	0.984

0.986	0.973	9	بعد التحفيز
0.946	0.896	7	بعد الاتصال الداخلي
0.965	0.932	7	بعد التمكين
0.980	0.961	8	بعد الاختبار والتعيين
0.989	0.980	40	محور التسويق الداخلي
0.987	0.975	14	محور إدارة الأزمات

-الاساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 28 ، حيث تنوعت الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بتنوع أهداف الدراسة، فقد استخدم معامل الفا كرونباخ لإيجاد قيم ثبات أداة الدراسة، كما استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للتعرف على مستوى محور التسويق الداخلي، ومستوى محور إدارة الأزمات، فضلاً عن ذلك استخدم معاملات ارتباط سبيرمان للتعرف على علاقة محور التسويق الداخلي بإدارة الأزمات، وتم استخدام نموذج لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبيان لتحديد مستوى الموافقة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي باعتباره أكثر المقاييس استخداماً، حيث يعطى لكل إجابة درجة كما يلي:

تدرج غير موافق بشدة تعطى درجة (1)، غير موافق تعطى درجة (2)، محايد تعطى درجة (3)، موافق تعطى درجة (4)، موافق بشدة تعطى درجة (5)، كيفية توزيع الوزن النسبي للتعرف على مستوى إبعاد ومحاور الدراسة على النحو التالي:

الجدول (2) مستويات مقياس ليكرت والوزن النسبي

مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5
مدى المتوسط المرجح	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20
مدى الوزن النسبي	%(36-20)	%(52-36)	%(68-52)	%(84-68)	%(100-84)
وصف المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

-تحليل خصائص عينة الدراسة:

-توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع: وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

المتغير	النوع	العدد	النسبة
النوع	ذكر	140	77.3
	أنثى	41	22.7
	المجموع	181	100.0

من خلال الجدول (3) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير النوع يتبين أن النسبة الأعلى كانت (الذكور) وبلغت (77.3%)، وهذا يدل على أن أغلب المناصب الإدارية يشغلها الذكور في الشركة الليبية للأسمنت، وهذه النسبة تشكل أكثر من نصف حجم العينة، في حين بلغت نسبة (الإناث) (22.7%) من إجمالي عينة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة العمرية	العدد	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	16	8.8
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	49	27.1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	62	34.3
	من 50 سنة فأكثر	54	29.8
	المجموع	181	100.0

من خلال الجدول (3) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير العمر يتبين أن النسبة الأعلى كانت العمر (من 40 إلى أقل من 50 سنة) وبلغت نسبته (34.3%)، ثم يليها نسبة (من 50 سنة فأكثر) وبلغت نسبته (29.8%) ثم جاء العمر (من 30 إلى أقل من 40 سنة) وبلغت نسبته وفي (27.1%)، المرتبة الأخيرة جاء العمر (أقل من 30 سنة) ونسبة بلغت (8.8%) من إجمالي عينة الدراسة.

-توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي: وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	المستوى التعليمي	العدد	النسبة
المستوى التعليمي	تعليم أساسي	7	3.9
	ثانوي أو متوسط	67	37.0
	دبلوم عالي	37	20.4
	جامعي	65	35.9
	ما فوق الجامعي	5	2.8
	المجموع	181	100.0

من خلال الجدول (4) والذي يتضمن تحليل بيانات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي يتبين أن النسبة الأعلى كانت للمستوى التعليمي (ثانوي أو متوسط) وبلغت (37.0%)، يليه جاء المستوى التعليمي (جامعي) وبلغت (35.9%)، ثم المستوى التعليمي (دبلوم عالي) ونسبة بلغت (20.4%)، وفي المرتبة التي تليها جاء المستوى التعليمي (تعليم أساسي) وبلغ نسبته (3.9%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مستوى التعليمي (ما فوق الجامعي) ونسبة (2.8%) من إجمالي عينة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	9	5.0
	رئيس قسم	18	9.9
	موظف	154	85.1
	المجموع	181	100.0

من خلال الجدول (5) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي يتبين أن النسبة الأعلى كانت (موظف) وبنسبة بلغت (85.1%)، وفي المرتبة التي تليها جاء المسمى الوظيفي (رئيس قسم) وبلغت نسبته (9.9%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المسمى الوظيفي (مدير إدارة) وبنسبة بلغت (5.0%) من إجمالي عينة الدراسة. -توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة: وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

المتغير	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	14	7.7
	من 5-10 سنوات	38	21.0
	من 11-15 سنة	29	16.0
	أكثر من 15 سنة	100	55.2
	المجموع	181	100.0

من خلال الجدول (6) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة يتبين أن النسبة الأعلى كانت (أكثر من 15 سنة) وبنسبة بلغت (55.2%)، وهذا يدل على أن الأغلبية من الموظفين هي فئة ذات خبرة، وأن الشركة تسعى للاحتفاظ بأصحاب الخبرة لما يملكونه من قدرات وخبرات، وفي المرتبة التي تليها جاء عدد سنوات الخدمة (من 5-10 سنوات) وبلغت نسبته (21.0%)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت (من 11-15 سنة) ونسبتها بلغت (16.0%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة بلغت (7.7%) من إجمالي عينة الدراسة.

-تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير التسويق الداخلي

لتحديد مستوى التسويق الداخلي المطبق في الشركة الليبية المساهمة للإسمنت في مدينة بنغازي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات والأبعاد المكونة لهذا المحور، وذلك على النحو التالي:

الجدول (7) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد محور التسويق الداخلي

م	الأبعاد التسويق والتطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
---	--------------------------	-----------------	-------------------	--------------	--------

4	60.0	1.106	3.002	بعد التدريب والتطوير	1
5	57.9	1.144	2.894	بعد التحفيز	2
1	68.1	0.913	3.404	بعد الاتصال الداخلي	3
3	62.7	1.003	3.137	بعد التمكين	4
2	63.8	1.055	3.188	بعد الاختبار والتعيين	5
-	62.5	0.896	3.125	المستوى العام لمحور التسويق الداخلي	

يتضح من الجدول رقم (7) بعد الاتصال الداخلي جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.404) بانحراف معياري (0.913)، ووزن نسبي (68.1%)، وجاء في المرتبة الثانية بعد الاختيار والتعيين بمتوسط حسابي (3.188) وبانحراف معياري (1.055)، ووزن نسبي (63.8%)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد التمكين بمتوسط حسابي (3.137) وبانحراف معياري (1.003)، ووزن نسبي (62.7%)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاء بعد التدريب والتطوير بمتوسط حسابي (3.002) وانحراف معياري (1.106) ووزن نسبي (60.0%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التحفيز بمتوسط حسابي (2.894) وانحراف معياري (1.144) ووزن نسبي (57.9%)، مما يعني أن بعد التحفيز كان منخفضاً، وبوجه عام فإن المتوسط العام لمحور التسويق الداخلي بلغ (3.125)، وهذا يدل على أن شركة الأسمنت تهتم بالتسويق الداخلي بجميع أبعاده على الرغم من التفاوت الظاهر في الأوزان النسبية لكل بعد، بانحراف معياري (0.897) ووزن نسبي (62.5%) وهو متوسط المستوي، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأبعاد المكونة لهذا المحور وذلك على النحو التالي:

بُعد التدريب والتطوير: لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

الجدول (8) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبعد التدريب والتطوير

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تخصص الشركة الموارد الكافية من أجل عملية التدريب.	3.033	1.269	60.7	3
2	تعمل الشركة على إشراك في الندوات والمؤتمرات والتدريب خارج الوطن.	2.840	1.287	56.8	9
3	تكيف الشركة برامجها التدريبية مع ما تطلبه إدارة الأزمات ومع احتياجاتها عبر التحديث المستمر.	3.006	1.271	60.1	6
4	يركز التدريب على التعلم والتطوير من دروس الأزمات السابقة والاستفادة من أخطائها.	3.077	1.236	61.5	2
5	تحرص الشركة على ان يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية.	2.956	1.228	59.1	7
6	تتناسب الدورات التدريبية التي تعقدها الشركة مع طبيعة عملي.	3.017	1.236	60.3	4
7	تقوم الشركة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دوري لغرض تطوير	3.017	1.195	60.3	5

				مهارات العاملين.	
8	59.0	1.185	2.950	تم تقييم وتطوير البرامج التدريبية بما يتلاءم مع التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال الصناعية.	8
1	62.4	1.223	3.122	تعمل الدورات التدريبية على زيادة المعرفة واكتساب مهارات جديدة.	9
-	60.0	1.106	3.002	المستوى العام لبعـد التدريب والتطوير	

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال لبعـد التدريب والتطوير قد تراوحت ما بين (2.840-3.122)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.185-1.287)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تعمل الدورات التدريبية على زيادة المعرفة واكتساب مهارات جديدة" بمتوسط حسابي (3.122) وانحراف معياري (1.223) ووزن نسبي (62.4%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يركز التدريب على التعلم والتطوير من دروس الأزمات السابقة والاستفادة من أخطائها" بمتوسط حسابي قدره (3.077) وانحراف معياري (1.236)، ووزن نسبي (61.5%)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "تم تقييم وتطوير البرامج التدريبية بما يتلاءم مع التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال الصناعية." بمتوسط حسابي بلغ (2.950) وانحراف معياري (1.185) ووزن نسبي (59.0%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تعمل الشركة على إشراكي في الندوات والمؤتمرات والتدريب خارج الوطن." وبلغ متوسطها الحسابي (2.840) وانحراف معياري (1.287) ووزن نسبي (56.8%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبعـد التدريب والتطوير قد بلغ (3.002) وانحراف معياري (1.106) ووزن نسبي (60.0%)، مما يعني أن المستوى العام لبعـد التدريب والتطوير كان متوسطاً، وهذا يدل على أن شركة الاسمنت تهتم بتدريب موظفيها.

بُعد التحفيز: لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (9) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبعـد التحفيز

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	نظام الرواتب والمزايا تتناسب مع الوظيفة التي تشغلها .	2.901	1.270	58.0	5
2	تقوم الشركة بتقديري من خلال تقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير .	2.928	1.269	58.6	2
3	المرتب الذي تحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي تقوم به.	2.934	1.268	58.7	3
4	نظام المكافأة والحوافز في الشركة يشجعك على العمل بشكل أفضل.	2.939	1.266	58.8	1
5	يرتبط دخلي والزيادات السنوية بشكل كبير بمؤهلاتي وأدائي.	2.884	1.257	57.7	6
6	تعمل إدارة الشركة على مكافأة وتحفيز الموظفين علي ادائهم الجيد.	2.928	1.278	58.6	4
7	أحصل على حوافز عند تقديمي أفكار جديدة.	2.834	1.267	56.7	9
8	تقوم الشركة بتقديم مرتبات مناسبة مقارنة مع غيرها من الشركات الأخرى.	2.862	1.233	57.2	7
9	توفر الشركة بيئة عمل محفزة ومشجعة للعمل.	2.840	1.266	56.8	8
-	المستوى العام لبعـد التحفيز	2.894	1.144	57.9	

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال لبعد التحفيز قد تراوحت ما بين (2.834-2.939)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.257-1.278)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "نظام المكافأة والحوافز في الشركة يشجعك على العمل بشكل أفضل." بمتوسط حسابي (2.939) وانحراف معياري (1.266) ووزن نسبي (58.8%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "تقوم الشركة بتقديري من خلال تقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير." بمتوسط حسابي قدره (2.928) وانحراف معياري (1.269)، ووزن نسبي (58.6%)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "توفر الشركة بيئة عمل محفزة ومشجعة للعمل." بمتوسط حسابي بلغ (2.840) وانحراف معياري (1.266) ووزن نسبي (56.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "أحصل على حوافز عند تقديمي أفكار جديدة." وبلغ متوسطها الحسابي (2.834) بانحراف معياري (1.267) ووزن نسبي (56.7%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبعد التحفيز قد بلغ (2.894) بانحراف معياري (1.144) ووزن نسبي (57.9%)، لذلك يكون المستوى العام لبعد التحفيز متوسطاً.

بُعد الاتصال الداخلي: لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (10) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبعد الاتصال الداخلي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	توفر إدارة الشركة المعلومات الكافية للموظفين لتتقيد المهام الموكلة إليهم.	3.348	1.227	67.0	5
2	تمتلك الشركة وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة الطارئة بشكل سريع.	3.337	1.212	66.7	6
3	يوجد في الشركة نظام اتصالات فعال يوفر المعلومات المطلوبة لأداء الأنشطة بشكل صحيح.	3.508	1.218	70.2	2
4	يوجد اتصال مباشر بين الموظفين والإدارة لحل المشاكل الطارئة بشكل فعال.	3.536	1.133	70.7	1
5	يتاح لي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات.	3.414	1.070	68.3	4
6	تقوم الشركة بإعلامنا حول التطورات التي تحصل في طبيعة العمل.	3.215	1.180	64.3	7
7	يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر في حالة مواجهتي لمشكلة ما.	3.472	1.085	69.4	3
-	المستوى العام لبعد الاتصال الداخلي	3.404	0.913	68.1	-

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال لبعد الاتصال الداخلي قد تراوحت ما بين (3.215-3.536)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.070-1.227)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يوجد اتصال مباشر بين الموظفين والإدارة لحل المشاكل الطارئة بشكل فعال." بمتوسط حسابي (3.536) وانحراف معياري (1.133) ووزن نسبي

(70.7%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يوجد في الشركة نظام اتصالات فعال يوفر المعلومات المطلوبة لأداء الأنشطة بشكل صحيح". بمتوسط حسابي قدره (3.508) وانحراف معياري (1.218)، ووزن نسبي (70.2%)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "تمتلك الشركة وسائل اتصال حديث تسهل انتقال المعلومة الطارئة بشكل سريع". بمتوسط حسابي بلغ (3.337) وانحراف معياري (1.212) ووزن نسبي (66.7%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تقوم الشركة بإعلامنا حول التطورات التي تحصل في طبيعة العمل". وبلغ متوسطها الحسابي (3.215) بانحراف معياري (1.180) ووزن نسبي (64.3%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبعد الاتصال الداخلي قد بلغ (3.404) بانحراف معياري (0.913) ووزن نسبي (68.1%)، مما يعني أن المستوى العام لبعد الاتصال الداخلي مرتفعاً، وهذا يدل على أن الشركة تعتمد على تقنيات ووسائل اتصالات فعالة لضمان انسياب وتوفير المعلومات المطلوبة لأداء الأنشطة بشكل صحيح.

بُعد التمكين: لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (11) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبعد التمكين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تدعم الشركة الأفكار المقدمة من طرف الموظفين من أجل تحسين الأداء .	3.022	1.282	60.4	7
2	يمكن للموظفين القيام بالمهام المنوطة بهم دون رقابة مستمر من طرف مدير الشركة.	3.171	1.164	63.4	3
3	يوجد لدى إدارة الشركة اهتمام بتطوير العلاقات الإنسانية في العمل.	3.033	1.201	60.7	6
4	يتمتع الموظفون بعلاقات جيدة مع رؤسائهم.	3.370	1.111	67.4	1
5	يمتلك الموظفون حرية طرح الأفكار وصلاحيات اتخاذ بعض القرارات في حل المشكلات الطارئة.	3.072	1.169	61.4	5
6	يتاح لي الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي.	3.204	1.205	64.1	2
7	لدي الحرية التامة في التواصل مع الادارة العليا.	3.088	1.180	61.8	4
-	المستوى العام لبعد التمكين	3.137	1.003	62.7	-

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال لبعد التمكين قد تراوحت ما بين (3.02-3.37)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.111-1.282)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يتمتع الموظفون بعلاقات جيدة مع رؤسائهم". بمتوسط حسابي (3.370) وانحراف معياري (1.111) ووزن نسبي (67.4%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يتاح لي الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالي". بمتوسط حسابي قدره (3.204) وانحراف معياري (1.205)، ووزن نسبي (64.1%)، وفي

المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "يوجد لدى إدارة الشركة اهتمام بتطوير العلاقات الإنسانية في العمل." بمتوسط حسابي بلغ (3.033) وانحراف معياري (1.111) ووزن نسبي (60.7%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "لدي الحرية التامة في التواصل مع الادارة العليا." وبلغ متوسطها الحسابي (3.022) بانحراف معياري (1.282) ووزن نسبي (60.4%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبعء التمكين قد بلغ (3.137) بانحراف معياري (1.003) ووزن نسبي (62.7%)، مما يعني أن المستوى العام لبعء التمكين متوسطاً.

بُعد الاختيار والتعيين: لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (12) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبعء الاختيار والتعيين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تشعر بان الوظيفة التي تشغلها حالياً تتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك.	3.470	1.148	69.4	1
2	تقوم الشركة بترقية الموظفين بوظائف اعلي بناء على تقديم خدمات أفضل للعملاء.	3.155	1.210	63.1	5
3	تبذل الشركة الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.072	1.183	61.4	8
4	تقوم الشركة باختيار الموظفين ذوي الكفاءة المطلوبة وفق معايير عالمية.	3.066	1.218	61.3	7
5	تقوم الشركة بإتباع النظام والإجراءات المحددة في جميع عمليات التوظيف.	3.105	1.176	62.1	6
6	يخضع الموظفون لاختبارات قبل عملية التعيين.	3.243	1.205	64.9	2
7	تهتم الشركة بتوظيف الموهوبين والمتميزين.	3.182	1.209	63.6	4
8	تعتبر الشركة الخبرات السابقة أساس مهم في اختيار الموظفين.	3.210	1.188	64.2	3
-	المستوى العام لبعء الاختيار والتعيين	3.188	1.055	63.8	-

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال لبعد الاختيار والتعيين قد تراوحت ما بين (3.07-3.47)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.148-1.218)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تشعر بان الوظيفة التي تشغلها حالياً تتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك" بمتوسط حسابي (3.740) وانحراف معياري (1.148) ووزن نسبي (69.4%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يخضع الموظفون لاختبارات قبل عملية التعيين." بمتوسط حسابي قدره (3.243) وانحراف معياري (1.205)، ووزن نسبي (64.9%)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "تقوم الشركة باختيار الموظفين ذوي الكفاءة المطلوبة وفق معايير عالمية." بمتوسط حسابي بلغ (3.066) وانحراف معياري (1.218) ووزن نسبي (61.3%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تبذل الشركة الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب." وبلغ متوسطها الحسابي (3.072) بانحراف معياري (1.209) ووزن نسبي (61.4%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبعد الاختيار والتعيين قد بلغ (3.188) بانحراف معياري (1.055) ووزن نسبي (61.4%)، مما يعني أن المستوى العام لبعد الاختيار والتعيين متوسطاً.

-تحليل إجابات افراد العينة نحو متغير إدارة الأزمات

لتحديد مستوى إدارة الأزمات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات المكونة لهذا المحور، وذلك على النحو التالي:

جدول (13) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لمحور مقياس إدارة الأزمات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يتوفر لدى الشركة إدارة خاصة وظيفتها الرئيسية رصد مؤشرات الازمات والتخطيط لها عبر اتخاذ كافة الإجراءات للتخفيف من أثارها وإنهاءها .	3.276	1.225	65.5	7
2	تسخر الشركة كل الإمكانيات المادية والبشرية والتقنيات الحديثة وجميع التسهيلات، وتضعها تحت تصرف الإدارة المختصة بالأزمة للقيام بدورها على أكمل وجه.	3.260	1.176	65.2	9
3	توظف إدارة الأزمة الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمة حسب طبيعتها وشدتها.	3.387	1.276	67.7	3
4	وجود تعليمات إدارية مسبقة تحدد آلية التصرف والإجراءات الواجب اتخاذها حال اندلاع الأزمة.	3.403	1.228	68.1	2
5	تعقد إدارة الأزمة اجتماعات واتصالات دورية ومستمرة للتعامل مع الأزمة ومستجداتها .	3.315	1.176	66.3	4
6	لا يقتصر نشاط إدارة الأزمات فقط أثناء حدوثها بل هو في نشاط دائم وتفاعل مستمر وتنسيق مع باقي الجهات.	3.127	1.150	62.5	13

7	تركز الإدارة على عملية التعلم والاستفادة من النقائص والشغرات المسجلة في إدارة الأزمات السابقة.	3.149	1.218	63.0	12
8	إدارة الأزمات تسعى لتقديم حلول إبداعية وتحويل مخاطر الأزمات إلى حلول ابتكارية.	3.127	1.174	62.5	14
9	تحرص الشركة على تحسين صورته الذهنية لدى العملاء بعد انتهاء الأزمة.	3.221	1.186	64.4	10
10	توجد خطط فعالة للطوارئ يتم تحديثها بصفة مستمرة بما يتناسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للشركة.	3.210	1.150	64.2	11
11	تعتبر الأزمات محفزة للتغيير والتطوير .	3.420	1.225	68.4	1
12	تعتمد الشركة على فرق متخصصة من الداخل للتعامل مع الأزمات حال حدوثها	3.276	1.207	65.5	8
13	تحرص الشركة على إجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتحويل الأزمات إلى فرص ومنع حدوثها.	3.276	1.188	65.5	6
14	تسهم سرعة التعامل مع مشاكل العاملين في تجنب الأزمات.	3.304	1.216	66.1	5
	المستوى العام لمحوّر إدارة الأزمات	3.268	1.044	65.4	-

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور إدارة الأزمات قد تراوحت ما بين (3.13-3.42)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.150-1.276)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تعتبر الأزمات محفزة للتغيير والتطوير" بمتوسط حسابي (3.420) وانحراف معياري (1.225)، ووزن نسبي (68.4%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "وجود تعليمات إدارية مسبقة تحدد آلية التصرف والإجراءات الواجب اتخاذها حال اندلاع الأزمة." بمتوسط حسابي (3.403) وانحراف معياري (1.228) ووزن نسبي (68.1%)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "لا يقتصر نشاط إدارة الأزمات فقط أثناء حدوثها بل هو في نشاط دائم وتفاعل مستمر وتنسيق مع باقي الجهات." بمتوسط حسابي بلغ (3.127) وانحراف معياري (1.150) ووزن نسبي (62.5%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "إدارة الأزمات تسعى لتقديم حلول إبداعية وتحويل مخاطر الأزمات إلى حلول ابتكارية." وبلغ متوسطها الحسابي (3.127) وانحراف معياري (1.174) ووزن نسبي (62.5%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لمحوّر إدارة الأزمات بلغ (3.268) وانحراف معياري (1.174) ووزن نسبي (65.4%)، مما يعني أن الاهتمام بإدارة الأزمات كان مستواها مرتفعاً.

-اختبار فرضيات الدراسة: يتناول هذا الجانب التحقق من فرضيات الدراسة ونظراً لأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي فقد تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان، للتعرف على علاقة التسويق الداخلي وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي.

الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للتعرف على هذه العلاقة، وذلك كما يلي:

الجدول (14) معامل ارتباط سبيرمان بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات

البيان	العدد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات	181	0.809 (**)	0.000

(**) قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يلاحظ من الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط التسويقي الداخلي وإدارة الأزمات قد بلغت (0.805) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية بين التسويقي الداخلي وإدارة الأزمات، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويقي الداخلي وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى ($\alpha=0.01$)".

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير وإدارة الأزمات للشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للتعرف على العلاقة بين بعد تدريب وتطوير وإدارة الأزمات، وذلك كما يلي:

الجدول (15) معامل ارتباط سبيرمان بين بعد تدريب وتطوير وإدارة الأزمات

البيان	العدد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
العلاقة بين بعد تدريب وتطوير وإدارة الأزمات	181	0.587(**)	0.000

(**) قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يلاحظ من الجدول (15) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد التدريب والتطوير وإدارة الأزمات قد بلغت (0.557) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة فوق متوسطة ودالة إحصائية بين بعد تدريب وتطوير وإدارة الأزمات، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تدريب وتطوير وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى ($\alpha=0.01$)".

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى ($\alpha=0.01$)"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للتعرف على العلاقة بين بعد تحفيز وإدارة الأزمات، وذلك كما يلي:

الجدول (16) معامل ارتباط سبيرمان بين بعد تحفيز وإدارة الأزمات

البيان	العدد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
العلاقة بين بعد تحفيز وإدارة الأزمات	181	0.581(**)	0.000

(**) قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يلاحظ من الجدول (16) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد التحفيز وإدارة الأزمات قد بلغت (0.581) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة فوق متوسطة ودالة إحصائية بين بعد التحفيز وإدارة الأزمات، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تحفيز وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى ($\alpha=0.01$)".

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى ($\alpha=0.01$)"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للتعرف على العلاقة بين بعد الاتصال الداخلي وإدارة الأزمات، وذلك كما يلي:

الجدول (17) معامل ارتباط سبيرمان بين بعد الاتصال الداخلي وإدارة الأزمات

البيان	العدد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
العلاقة بين الاتصال الداخلي وإدارة الأزمات	181	0.750(**)	0.000

(**) قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يلاحظ من الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الاتصال الداخلي وإدارة الأزمات قد بلغت (0.750) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية بين بعد الاتصال الداخلي وإدارة الأزمات، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال الداخلي وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى ($\alpha=0.01$)".

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى ($\alpha=0.01$)"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للتعرف على العلاقة بين بعد التمكين وإدارة الأزمات، وذلك كما يلي:

الجدول (18) معامل ارتباط سبيرمان بين بعد الاتصال الداخلي وإدارة الأزمات

البيان	العدد	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
العلاقة بين التمكين وإدارة الأزمات	181	0.776(**)	0.000

(**) قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يلاحظ من الجدول (18) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد التمكين وإدارة الأزمات قد بلغت (0.776) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية بين بعد التمكين وإدارة الأزمات، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى ($\alpha=0.01$)".

الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى ($\alpha=0.01$)"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للتعرف على العلاقة بين بعد الاختيار والتعيين وإدارة الأزمات، وذلك كما يلي:

الجدول (19) معامل ارتباط سبيرمان بين بعد الاختيار والتعيين وإدارة الأزمات

البيان	العدد	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
العلاقة بين الاختيار والتعيين وإدارة الأزمات	181	0.789(**)	0.000

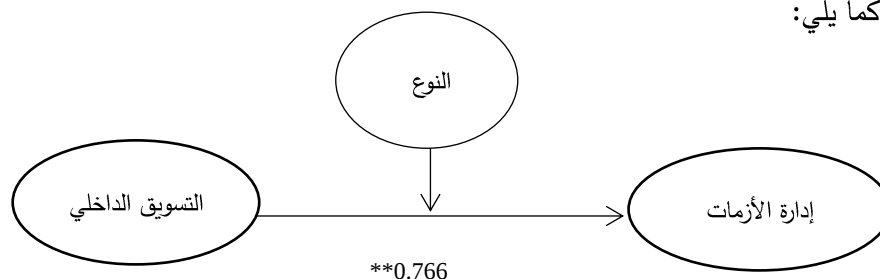
(**) قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يلاحظ من الجدول (19) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الاتصال الداخلي وإدارة الأزمات قد بلغت (0.789) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية بين بعد الاختيار والتعيين وإدارة الأزمات، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاختيار والتعيين وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى ($\alpha=0.01$)".

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير الخصائص الشخصية كمتغير داعم بشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي".

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

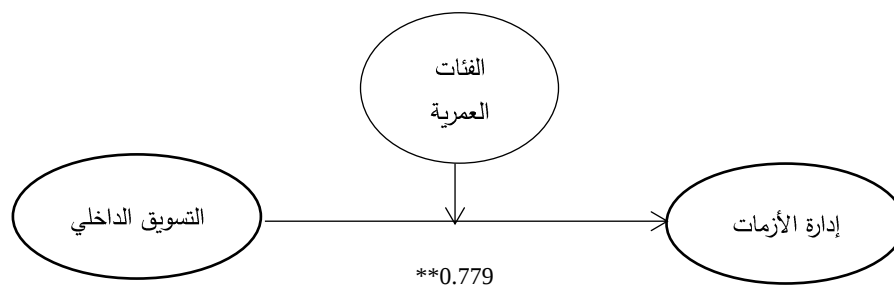
الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير النوع كمتغير داعم بالشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي"، للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير النوع كمتغير داعم، وذلك كما يلي:



الشكل (2) العلاقة الداعمة بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير النوع كمتغير داعم.

يلاحظ من الشكل (2) أن قيمة معامل الارتباط التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير النوع كمتغير داعم، قد بلغت (0.766) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير النوع، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير النوع بشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى ($\alpha=0.01$)".

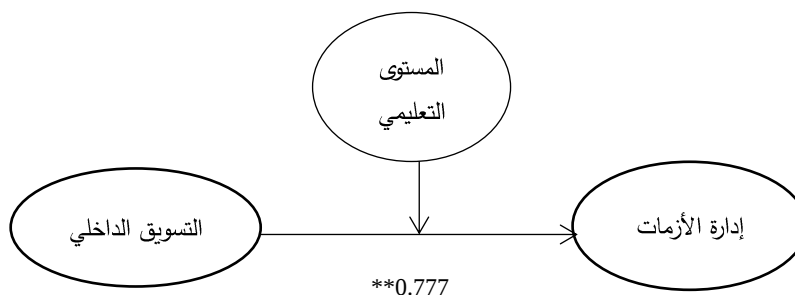
الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير الفئات العمرية كمتغير داعم بشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي"، للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير العمر كمتغير داعم، وذلك كما يلي:



الشكل (3) العلاقة الداعمة بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير العمر كمتغير داعم.

يلاحظ من الشكل (3) أن قيمة معامل الارتباط التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير العمر كمتغير داعم، قد بلغت (0.779) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير العمر، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير العمر بشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى ($\alpha=0.01$)".

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير المستوى التعليمي كمتغير داعم بالشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي"، للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة الداعمة بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير المستوى التعليمي كمتغير داعم، وذلك كما يلي:

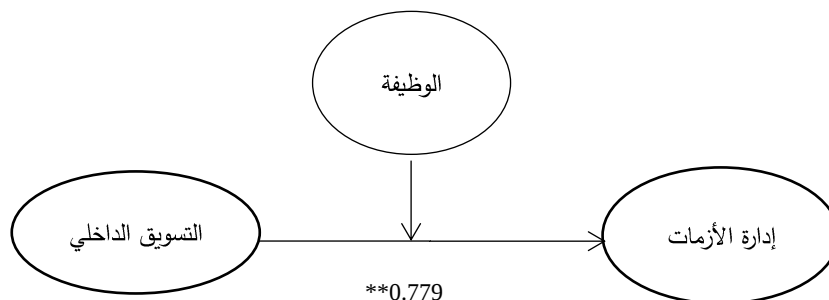


الشكل (4)

العلاقة الداعمة بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير النوع كمتغير داعم.

يلاحظ من الشكل (4) أن قيمة معامل الارتباط التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير المستوى التعليمي كمتغير داعم، قد بلغت (0.777) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير المستوى التعليمي، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير المستوى التعليمي بشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى ($\alpha=0.01$)".

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير الوظيفة كمتغير داعم بشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي"، للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة الداعمة بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير الوظيفة كمتغير داعم، وذلك كما يلي:

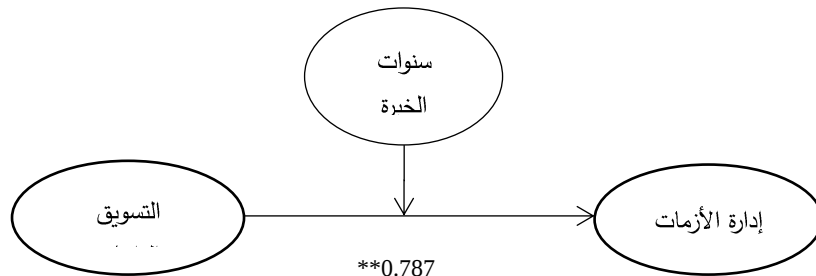


الشكل (5) العلاقة الداعمة بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير الوظيفة كمتغير داعم.

يلاحظ من الشكل (5) أن قيمة معامل الارتباط التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير الوظيفة كمتغير داعم، قد بلغت (0.779) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير الوظيفة، وهذا يدل على أن اختلاف المسمى الوظيفي للمبحوثين لم يؤثر على رؤيتهم لواقع التسويق الداخلي في إدارة الأزمات في الشركة الليبية للإسمنت، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على

أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير الوظيفة بشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ".

الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير سنوات الخبرة كمتغير داعم بشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي"، للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة الداعمة بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير سنوات الخبرة كمتغير داعم، وذلك كما يلي:



الشكل (6) العلاقة الداعمة بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير النوع كمتغير داعم.

يلاحظ من الشكل (6) أن قيمة معامل الارتباط التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير سنوات الخبرة كمتغير داعم، قد بلغت (0.787) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.01)$ مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير سنوات الخبرة، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وإدارة الأزمات مع متغير سنوات الخبرة بشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ".

نتائج الدراسة:

1-أوضحت النتائج حسب رأي جميع أفراد العينة أن مستوى محور التسويق الداخلي وأبعاده كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.125)، وهذا يدل على أن شركة الأسمنت تهتم بالتسويق الداخلي بجميع أبعاده على الرغم من التفاوت الظاهر في الأوزان النسبية لكل بعد، فقد جاء بعد الاتصال الداخلي في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية بعد التمكين، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الاختبار والتعيين، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاء بعد التدريب والتطوير، وفي حين كان بعد التحفيز منخفض المستوى، وبينت النتائج أيضاً ارتفاع مستوى محور إدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي.

2.وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (التدريب والتطوير، الاختيار والتعيين، التمكين، التدريب، الاتصال الداخلي) وإدارة الأزمات بالشركة الليبية للإسمنت بمدينة بنغازي.

3.توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين أبعاد التسويق الداخلي وإدارة الأزمات تعزي لمتغير الخصائص الشخصية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) كمتغير داعم.

التوصيات:

1.الاهتمام بتطبيق منهج وثقافة التسويق الداخلي المتوجه بالعميل الداخلي، لما له من منافع تتجلى في الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية في التعامل.

2.على إدارة الشركة إعداد البرامج التدريبية بشكل دوري لتحسين وتطوير مهارات وقدرات الموظفين والعاملين بالشركة قيد الدراسة ومواكبة التغيرات الجديدة.

3. ضرورة الاهتمام بعملية التوظيف، بحيث تركز على جذب أفضل الكفاءات واختيار الفرد المناسب.
4. تطبيق نظام حوافز مادي ومعنوي عادل متكيف مع متطلبات إدارة الأزمات ومتوافق مع احتياجات العاملين وقادر على إثارة دافعتهم لتحقيق أداء متميز في فترات الأزمة.
- 5- ضرورة توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء في مختلف القضايا خاصة ما تعلق بأعمالهم.
- 6- الاهتمام بتطوير الاتصال الداخلي من خلال استخدام مختلف وسائل الاتصال الحديثة لإيصال المعلومات الكافية والدقيقة في الوقت وللشخص المناسبين.

المراجع

1. إبراهيم، علي، دور تدريب العاملين في إدارة الأزمات التسويقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 7، العدد 4، 2016، ص ص 497-522.
2. أبوعودة، عطا الله، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره على جودة الخدمات المقدمة - قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، 2014، ص 16.
3. إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء، عمان، 2014، ص 222.
4. إيمان، قحموش، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2019.
5. الحتو، يوسف، دور التسويق الداخلي في إدارة الأزمات التسويقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في شركة جوال بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2020، ص 7.
6. الرفاعي، يعقوب السيد يوسف، أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت عمان: معهد الإدارة العامة، العدد، 2000، ص 81.
7. تريسي، ولیم (2004) تصميم نظم التدريب والتطوير ترجمة: سعد الجبالي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
8. جاد الرب، سيد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات، ط 1، دار النهضة، القاهرة، 2015.
9. حربي، عاصم، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، 2014، ص ص 41-42.
10. زينب، بوضياف، التسويق الداخلي ودوره في تعزيز رضا العاملين، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2019، ص 15.
11. سلايمية، ظريفة، سعدي، وردة، طبائبية، سليمة، دور ممارسات التسويق الداخلي في إدارة الأزمات بشركات التأمين-دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 23، العدد 1، 2023، ص ص 657-679.
12. عثمان، أخناق، دور الاتصال التسويقي في مواجهة أزمات المؤسسة، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2022، ص 119.
13. فضيلة، ضروبي، أم السعد، يدوي، أثر التسويق الداخلي في سلوك التشارك المعرفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بولاية جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، 2021، ص 8.

14. كريمة، سليمان، أشواق، مسعود، حنين، قدوري، دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2020.
15. كميلية، صياد، دور نظم المعلومات التسويقية في إدارة الأزمات التسويقية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2014، ص 80.
16. مريم، عافري، شاهيناز، بوزعوط، دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، 2019، ص 19.
17. مطاحن، سلوى، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010.
18. مفتاح، حورية، النسر، عبدالكريم، أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، المجلد 02، العدد 03، 2020، ص ص 80-108.
19. ناموس، نهى، عبد الباقي، خديجة، أثر التسويق الداخلي على رضا زبون المؤسسة الخدمية، دراسة حالة بجيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، 2014.
20. هشام، قيديري، أثر التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة فندقية دراسة حالة فندق ماريوت، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، 2012.
21. Doukakis L. & Kithchen P., (2004), Internal Marketing in UK Banks Conceptual Legitimacy or Window Dressing, **The International Journal of Bank Marketing**, Vol, 33, No. 6, PP. 421-451.
22. karak j Farzad, Atousa, & Irwin, D. Richard, (2020) "The effect of internal marketing on organizational commitment in the steel companies sector in Ukraine "**Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 235(2), pp361-371.
23. Kotler & Keller, **Marketing Management**, 14th Ed, Prentice Hall, 2012, New Jersey, P21. Rafiq M. & Ahmad P., (2000) Advance in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, **Journal of Services Marketing**, Vol.14, No. 6, PP. 449-462.