

مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

أ.عبود سعاد
جامعة بسكرة

د.بن ساهل وسيلة
جامعة بسكرة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المزيج التسويقي الداخلي لمعرفة كيف يمكن أن يساهم في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة، وتم الاعتماد في ذلك على نموذج Rafiq & Ahmed، الذي قدم الدعم الكامل لتطبيق المزيج التسويقي في المنظمة. لذلك اعتمدنا عليه في تفسير مساهمة كل عنصر (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي) وقدرته على استقطاب رأس المال البشري، صناعته، تنشيطه والمحافظة عليه. وللتحقق من ذلك أجري استطلاع في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-، ومن خلاله تم التوصل إلى النتائج التالية: أن كل من (المكان الداخلي، الترويج الداخلي، السعر الداخلي) يساهم في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة، بينما المنتج الداخلي فكان غير ذلك، وبأن التسويق الداخلي مسؤولية الجميع ولا يتعلق بمورد بشري معين أو قسم داخل المنظمة، وبيدأ تجسيده من خلال فهم واستيعاب المزيج التسويقي الداخلي، الذي يعد خطوة مهمة إذا قامت بها المنظمة، دل على مدى اهتمامها بمواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، المزيج التسويقي الداخلي. المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي.

Abstract

This study aimed to shed light on the internal marketing mix to see how they can contribute to the development of human capital within the organization, and was relying on the model Ahmed & Rafiq, who gave full support to the implementation of the marketing mix in the organization. Therefore, we have adopted in the interpretation of the contribution of each component (internal product, the internal price, internal promotion, internal place) and its ability to attract human capital, industry, activate and maintain it. To investigate, in a poll conducted Algeria Telecom – Branch Biskra –, and which was reached the following conclusions: that each of the (internal place, internal promotion, internal price) contributes to the development of human capital within the organization, while the internal product was otherwise and that internal marketing is everyone's responsibility and respect human specific vendor or department within the organization, and starts incarnation through grasping internal marketing mix, which is an important step if carried out by the organization, indicated their interest in human resources.

Key words: human capital, internal marketing mix, internal Product, internal price, internal promotion, internal place.

لقد زاد اهتمام المنظمات في الآونة الأخيرة برأس المال البشري، وتغيرت بذلك النظرة للعنصر البشري من اعتباره كمجرد آلة للإنتاج ويد عاملة ذات تكاليف إلى أصل من أصول المؤسسة يدر عائدات حالية ومستقبلية ثم إلى رأس مال بشري أساس ثروة المنظمة. والذي يركز على القوة البشرية كأصل من أصول المنظمة غير المادية مؤثراً بذلك على ربحية المنظمة تماماً كما الأصول المادية، وهذا جعل الباحثين يفكروا في الموارد البشرية من منظور جديد ليس باعتبارهم أصولاً ولكن كمستثمرين، فإذا كان المساهمون يستثمرون النقود، فإن الموارد البشرية يستثمرون الوقت والطاقة والذكاء، التي تعتبر بمثابة رأس مالهم الشخصي، الناتج عن محصلة كل ما يعرفونه، وكل ما يمكنهم القيام به¹.

مما استلزم على المنظمة أن تهتم بتنمية رأس مالها البشري، للمحافظة عليه وتطويره²، والعمل على الاهتمام به باستمرار، من خلال مجالات تنمية رأس المال البشري، استقطاب رأس المال البشري، صناعته، تنشيطه، المحافظة عليه. وعلى المنظمة أن تحسن التعامل مع تلك المجالات، من خلال أساليب ناجحة تساعد على تحقيق ذلك. وهو ما يمكن أن يتجسد من خلال إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، التعلم التنظيمي، المزيج التسويقي الداخلي. وسنركز اهتمامنا في هذه الدراسة على المزيج التسويقي، الذي يعد بعد من أبعاد التسويق الداخلي.

ويركز التسويق الداخلي على حقيقة أن أساس نجاح المنظمة ونفوقها يكمن داخلها ضمن مواردها البشرية، التي تنشط في سوق داخلي، والذي يمثل السوق الأول للمنظمة، ويكون التعامل فيه مبني على اعتبار الموارد البشرية كعملاء داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وجب تصميمها بما يرضي احتياجاتهم ورغباتهم لتتمكن المنظمة من بلوغ الإرضاء التام للعميل النهائي والتميز في السوق الخارجي. وهذا يعني تطبيق نفس فلسفة وممارسات التسويق الخارجي لكن داخل المنظمة.

وأبسط شكل لهذه الممارسات تتجسد في إسقاط عناصر المزيج التسويقي الداخلي داخل المنظمة من خلال تحليل طرق أداء العمل والخدمات وتحديد المسؤوليات في كل وظيفة، وأن تكون هذه الأخيرة معدة بالشكل الذي يرضي ويلبي تطلعات المورد البشري، ليتمكن من تحديد مقدار ما يدفعه للمنظمة مقابل الحصول على الوظيفة وكل ما يقدم معها من مزايا وخدمات. ومعرفة وظائف المنظمة والعمل على إقناعه بها. وكل هذا يتم في مكان معد بالطريقة التي تضمن راحة المورد البشري، وبالشكل الذي يضمن السهولة والبسر في التنقل لأداء المهام الموكلة له. ومن أكثر النماذج اعتماداً في وصف كيفية تطبيق المزيج التسويقي الداخلي في المنظمة نموذج Rafiq & Ahmed، الذي استند على نفس عناصر المزيج التسويقي الخارجي (4Ps) ودرسها من منظور داخلي³.

وبناء على ذلك، حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة كيفية مساهمة المزيج التسويقي الداخلي وفق نموذج Rafiq & Ahmed في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة، حتى نتمكن من تفسير أهمية كل عنصر (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي) وقدرته على استقطاب رأس المال البشري، صناعته، تنشيطه والمحافظة عليه.

1. الإطار المفاهيمي للدراسة

1.1- تنمية رأس المال البشري

إن فكرة اعتبار المورد البشري كرأس مال ليست حديثة وإنما تجسدت لدى العديد من المفكرين في القرن الثامن عشر أمثال: J.S. Mill⁴. A. Simth, A. Marshal وهذه الفكرة كانت حوصلة لتطورات عديدة عرفها المفهوم نتيجة زيادة أهمية ومكانة العنصر البشري داخل المنظمة. ورأس المال capital في اللغة يتألف من كلمتين: الرأس وهو الشيء الرئيس أو الأساسي، والمال: يمثل الثروة أو ما يتم ادخاره وتجميعه من الدخل. أما رأس المال فانه يمثل المال أو الثروة التي تولد الدخل، وبمعنى آخر هو كتلة ومخزون وليس تدفقاً مثل الدخل،

¹ توماس ستيوارت، ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الواحد والعشرون، ترجمة علا أحمد اصالح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004، ص393.

² Wang, M.K., et al, An empirical study of the relationships among employee's perceptions of HR practice, human capital, and department performance: A case of AT & T Subordinate telecoms company in Taiwan, Expert Systems with Applications 38, 2011, p3778.

³ در لي سهام موسى، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي،

تخصص إدارة الأعمال، إربد، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص38.

⁴ عيسى هاشم حسن، القياس الخاسي لرأس المال البشري، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2005، ص18.

لأنه تراكم يخصص للاستثمار أو التوظيف وليس للإنفاق الاستهلاكي. وهو مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية *caput/capitis* بمعنى الأساسي والجوهري¹.

وقد استوحى الباحثون في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية هذا المصطلح ليطبق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى المورد البشري اصطلاح رأس المال البشري، والذي يركز على القوة البشرية كأصل من أصول المنظمة غير المادية مؤثراً بذلك على ربحية المنظمة تماماً كما الأصول المادية، وكذا على إنتاجية العنصر البشري في حد ذاته²، بعدما كان ينظر إليه تقليدياً كمجرد تكلفة يجب التقليل منها قدر الإمكان نظراً لتركيز اهتمام المنظمة على القوة العضلية للفرد وقدراته البدنية والمادية. وقد عرفت الأبحاث حول رأس المال البشري تطور كبير حيث استطاعت أن تبرز قيمته الإستراتيجية من خلال قدرة المنظمة على الاستثمار فيه والاستفادة من خدماته بدلاً من البحث عن أساليب تملكه، فتغيرت بذلك وجهات النظر للمورد البشري واعتباره طاقة فكرية وقدرة معرفية.

ويعرف رأس المال البشري على أنه: الموارد البشرية التي تستطيع إنتاج منتج يجذب العملاء، ويخلق قيمة للمنظمة، فهؤلاء يمثلون رأس مال البشري فهم يضيفون، يبدعون، ويبتكرون³. يركز هذا التعريف على أن رأس المال البشري لا يمثل الموارد البشرية التي تخلق المعرفة فقط (الإبداع)، بل يضم أيضاً حتى الموارد البشرية التي تستطيع تطبيق وتجسيد هذه المعرفة (الابتكار)، والتي بإمكانها إرضاء العملاء وجذب آخرين جدد. أما Armstrong & Baron فقد عرف رأس المال البشري على أنه: مخزون من المعارف، والكفاءات، والخبرة⁴، بحيث يعد هذا التعريف من بين أحدث التعريفات وأكثرها قبولاً، لأن معنى المخزون يدل على أن المعارف والمهارات والخبرات التي تشكلت وتراكمت فيما سبق تتحول إلى رأس مال بشري للمنظمة. وأن رأس المال البشري ناتج بفعل التراكم الزمني لكل منها. ومن ثم توالت الأبحاث والدراسات التي تبرز رأس المال البشري كمصدر هام للميزة التنافسية وتوليد الثروة في المنظمة⁵، باعتباره يحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للعملاء⁶. وعلى هذا الأساس، يشير Wang بأن رأس المال البشري يعد من بين العوامل الأساسية لنجاح المنظمة، لذلك ينبغي عليها الاستثمار في تنميته، تطويره والحفاظ عليه⁷ فجاءت فكرة ضرورة تنمية رأس المال البشري، باعتباره أصل استراتيجي غير قابل للتقليد، غير قابل للإحلال (التبديل)، نادر⁸، وذو قدرة كبيرة على المساهمة في خلق قيمة للمنظمة من خلال ما تمتلكه من رصيد الكفاءات، المعارف والخبرات التي تعتبر أساس نجاحها وتميزها. ويؤكد Drucker بأن أهم شيء في المنظمة رأس مالها البشري⁹، ويجب عليها مراعاة تنميته. وتمثل تنمية رأس المال البشري عملية ديناميكية فعالة¹⁰، تضمن زيادة المعرفة، المهارات والقدرات

¹ مطانيوس حبيب، رأس المال، الموسوعة العربية، المجلد التاسع، ص704، على الموقع (2014/09/21) http://www.arab-ency.com/index.php?module=Encyclopedia&func=display_term&idpn=9274&m=1

² Teixeira.A., On the like between Human Capital and firm eromance ,a theoretical and empirical survey, working paper, no. 121, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal, November 2002,p3

³ سيد محمد حاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2006، ص113.

⁴ Baron. A., Armstrong. M, Human Capital Management: Achieving Added Value Through People, Koran page, 1st edition, 2007, p21.

⁵ رند فخري عكرماوي، اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011، ص ص 31-33.

⁶ صر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص246.

⁷ Wang. M.K., et al, Op.cit , p3778.

⁸ سملاي بحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص59-60.

⁹ حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سو طراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص156.

¹⁰ سليمة طبائية وآخرون، إدارة رأس المال البشري كإستراتيجية لتميز شركات التأمين : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل 2013، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص1066.

لجميع الموارد البشرية¹. فهي تعكس تعبئة الطاقات البشرية وبلورة إمكانياتها المتعددة ومواجهتها المتنوعة بغية زيادة قيمتها، حتى يتسنى استخدامها بكفاءة لكافة الموارد الاقتصادية. فالتنمية تنعكس هنا في القدرة على تحريك القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية والفنية والسلوكية².

وتتبع أهمية تنمية رأس المال البشري، حسب Abdullah & Ismail في كونها عملية تضمن زيادة مخزون رأس المال البشري³، أما عادل حرحوش وأحمد علي صالح فيؤكدان بأنه لا يمكن تصور منظمة متطورة في إمكانياتها الإنتاجية فقيرة في كفاءة رأس مالها البشري⁴. هذا ما زاد من توجه المنظمات نحو البحث عن أساليب وطرق تنمية رأس مالها البشري، لما لها من نتائج ايجابية مباشرة وغير مباشرة في نجاحها، تفوقها، بقائها واستمرارها، من خلال تركيز اهتمامها على كل مرحلة تشملها عملية التنمية من استقطاب رأس المال البشري، صناعته، تنشيطه، والمحافظة عليه⁵.

- **استقطاب رأس المال البشري:** وتشمل الجهود التي تبذلها المنظمة في البحث والتقصي عن الموارد البشرية ذوي القدرات والكفاءات، بما يتناسب وطبيعة نشاطها وعملاتها⁶. كما أن توفر نظام معلومات فعال داخل المنظمة يسهل مهمة الاستقطاب والاختيار وتعيين القادمين الجدد⁷.
- **صناعة رأس المال البشري:** هي السياسات والممارسات التي تتخذها المنظمة في تكوين رأس المال البشري الخاص بها⁸، وعادة تتطلب هذه العملية الجهود التعاونية بين جميع من في المنظمة، وتبادل المعارف⁹، وهذا من خلال التعليم والتدريب. فالتعليم يؤدي إلى تطوير قدرة الموارد البشرية على خلق المعرفة، في حين أن التدريب يزودهم بالمعلومات والمعرفة الإنتاجية بغية زيادة القدرة الإنتاجية والتسويقية للمنظمة¹⁰.
- **تنشيط رأس المال البشري:** وهي مجموعته السياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة وما تمتلكه من وسائل وأساليب تساعد على تطوير القدرات المعرفية الموجودة لدى مواردها البشرية، بما يمكنهم من مواكبة التغيرات والمستجدات في بيئة العمل من خلال استئثار قوى الابتكار والإبداع لديهم¹¹. ويتحقق التنشيط بالاهتمام بأداء كل الموارد البشرية ومقترحاتهم وتشجيع الجماعات الحماسية للانجازات العالية واستخدام أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشاكل.

¹ Edgard, B., Cornachione, Investing in Human Capital: Integrating Intellectual Capital Architecture and Utility Theory, The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 6, Num. 1, June 2010, p32.

² قصي سالم وآخرون، اثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشرق، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل 2013، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013، ص566.

³ Ismail.A, Abdullah.G.K, Human Capital Development Practices in Malaysian Public Universities, Current Research Journal of Social Sciences, Vol 3, No 5, 2011, p389

⁴ عادل حرحوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص12.

⁵ عبد الفتاح بومخيم، الرأسمال البشري المفهوم وإمكانيات القياس، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل 2013، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013، ص300-301.

⁶ خالد محمد عبد العزيز، اثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع، نوفمبر 2012، ص7.

⁷ عبد الفتاح بومخيم، مرجع سابق، ص300-301.

⁸ خالد محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص7.

⁹ Sally, K., Widener, S.K., Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation, Management Accounting Research, Volume 17, Issue 2, June 2006, p 203.

¹⁰ Chin, S.K., Saudah, S., The Impact of human capital and total quality management on corporate performance: a review, Interdisciplinary Journal of contemporary research in business, July 2011, Vol 3, No 3, p1092.

¹¹ خالد محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص7-8.

• **المحافظة على رأس المال البشري:** تمثل مجمل السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف، وذلك ضمن عدد من الأساليب والوسائل¹. ومن أبرزها تنشيط الحفز المادي والمعنوي، التصدي للتقادم التنظيمي، مواجهة الإحباط التنظيمي، تعزيز التميز التنظيمي².
ومن خلال ما ذكر سابقاً، واستناداً عليه، يتضح بأن عملية تنمية رأس المال البشري ضرورة ملحة فرضتها التغيرات والمستجدات المستمرة لبيئة العمل، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على عدة أساليب في تنمية رأس مالها البشري، ومن بين هذه الأساليب المزيج التسويقي الداخلي.

2.1- التسويق الداخلي والمزيج التسويقي الداخلي

تعود جذور مفهوم التسويق الداخلي إلى تسويق الخدمات³، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وغيرها⁴، والهدف من ذلك كان تقديم خدمة عالية الجودة لإرضاء العميل الخارجي⁵. في حين يرى العجاردة بأن بداية الاهتمام بالتسويق الداخلي تجسدت عند Arbeit & Sasser في مقال لهما سنة 1976، والتي ناقشت وظيفة بيع الخدمة بالطريقة التي تجذب أفضل الموارد البشرية للمنظمة، وقد اعتبروا بأن الموارد البشرية يشكلون أول سوق تتجه له المنظمة⁶.

وكان Berry من أوائل من أعطى تعريفاً للتسويق الداخلي، إذ عرفه على أنه وسيلة لتطبيق التسويق الخارجي على الموارد البشرية بالمنظمة⁷. يضيف Ahmed et al. بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية من منظور تسويقي⁸، وبأن المبدأ الأساسي لهذه الفلسفة هو اعتبار كل الموارد البشرية والإدارات عملاء داخليين، وكذلك موردين لإدارات وموارد بشرية أخرى داخل المنظمة⁹. ويرى Yannis et al. بأن التسويق الداخلي عملية للتعامل مع الموارد البشرية بالمنظمة كعملاء داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وجب تصميمها بما يرضي احتياجات ورغبات العملاء الداخليين للالتزام بأهداف المنظمة¹⁰.

وما يمكن استنباطه من التعاريف السابقة، أن هناك من يعتبر التسويق الداخلي كعملية وذلك لأنه مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو تحديد حاجات ورغبات الموارد البشرية داخل المنظمة، وآخر يعده وسيلة لأن المنظمة تستخدمه كأداة للوصول إلى أهدافها وهي كسب

¹ خالد محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 11.

² هاشم عيسى سعيد، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة البيت، الأردن، 2008، ص 75-76.

³ Benea, M.C., Internal Marketing and Performance in Services Organization, ACTA Technica Corviniensis, Romania, 2008, p25.

⁴ حامد سعيد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي لقاهاة الكبرى، جامعة الأزهر، مصر، 2001، ص 2.

⁵ حجازي زكر، مدى إمكانية استخدام التسويق الداخلي في تحسين جودة التدريب: دراسة تطبيقية على المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات لجامعات المصرية، مصر، 2009، ص 14.

⁶ تيسير العجاردة، التسويق المصري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 30.

⁷ Little.E. , Marandi.E., Relationship Marketing Management, Thomson Learning published, Great Britain, 2003, p144.

⁸ Ahmed et al, Internal Marketing: Using Marketing-like approaches build business competencies and improve performance in large Malaysian corporation, Asian Academy of Management Journal, Vol. 7, No. 2, July 2002, p28.

⁹ Lings, I.N., Internal Market Orientation Construct and Consequences, Journal of Business Research, Volum 57, Issue 4, April 2004, p407.

¹⁰ Yannis, S. et al, Implementing Internal Marketing Through Employee's Motivation, POMS 18th Annual Conference, May 4 - 7, Dallas, Texas, U.S.A, 2007, p5-6.

رضا العميل الخارجي، وهناك من ينظر للتسويق الداخلي على انه فلسفة لأنه مجرد أفكار تحاول المنظمة تطبيقها على مواردها البشرية وذلك باستخدام أدوات التسويق الخارجي داخل المنظمة. وبالرغم من كل الجهود المبذولة من قبل الباحثين في المجال والمساهمات المتعددة، إلا أنها لم تتمكن في الغالب من إعطاء تعريف واضح ومحدد للتسويق الداخلي رغم الاتفاق الملحوظ فيما بينهم حول الأساليب المساعدة على تطبيقه، خاصة فيما يتعلق بالمزيج التسويقي الداخلي¹، المعتمد على نفس محتوى عناصر المزيج التسويقي الخارجي المعروفة² (4Ps).

ويرجع الفضل لكل من Peircy & Morgan سنة 1991، اللذان قدما نموذج يصفان فيه كيفية إسقاط المزيج التسويقي الخارجي داخل المنظمة، طوره فيما بعد Rafiq & Ahmed سنة 1993. وعلى أساس هذا التطور، أصبح هذا النموذج أساسا لاستعمال عناصر المزيج التسويقي في بناء مخطط تسويقي داخلي ناجح³. وفي هذه الدراسة تبنينا نموذج Rafiq & Ahmed في دراسة مساهمة المزيج التسويقي الداخلي من خلال مختلف عناصره (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي) في تنمية رأس المال البشري.

- **مساهمة المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري:** يمثل المنتج الداخلي الوظيفة أو منصب العمل أو المهام الخاصة بالموارد البشرية⁴، التي تحفزهم على الاستجابة لطلبات العملاء⁵. فهي تشمل كافة الخصائص المادية والمعنوية التي تساعد في إشباع حاجات ورغبات المورد البشري، بحيث يعتمد نجاح هذا المنتج على مدى تحقيقه لذلك الإشباع.

ويجب الإشارة هنا إلى أن المنتج الداخلي لا يأخذ بعين الاعتبار الوظيفة من وجهة نظر الإدارة فقط، وإنما يراعي أيضا احتياجات الموارد البشرية والمنافع التي يتطلعون إليها من خلال أدائهم للوظيفة، لأن اهتمام المنظمة بهذا الجانب يمكنها من معرفة مدى تجانس مواردها البشرية مع الوظائف ومتطلبات اجتهادهم في أدائها وبالتالي القدرة على التغيير والتأثير على مواقف وسلوكيات مواردها البشرية، وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة⁶. هذا ما يجعل من الوظيفة مصدر لجذب أفضل الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والاحتفاظ بها. فيصبح الوظيفة كاسلوب مباشر يمكن المنظمة من تنمية رأس مالها البشري.

وعلاوة على ذلك، ينبغي على المنظمة إن أرادت كسب ولاء عملائها الخارجيين والمحافظة عليهم، أن تكسب ولاء عملائها الداخليين من خلال تحديد احتياجاتهم ورغباتهم من الوظيفة، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتصميم أو إعادة تصميم الوظيفة أو إجراءات أدائها بما يحقق رضاهم ويلبي تطلعاتهم باستمرار⁷. هذا الرضا يتجسد من خلال الموازنة بين المهام والواجبات من جهة والمنافع التي ينتظرونها ويتوقعونها من الوظيفة من جهة أخرى⁸. وهو ما يمكن أن يحفزهم على البقاء، مما يعني بأن المنتج الداخلي يمكن أن يساهم في المحافظة على رأس المال البشري داخل المنظمة.

¹ Bell.S.J., A relational Approach to Internal Marketing, Work In Progress, The University of Melbourne, Australia, p 185.

² در لي سهام ، مرجع سابق، ص 38.

³ Keller et al., The Impact of Internal Marketing Efforts in Disribution Srvce Operations, Journal of Business Logistics, Vol 27, No 01, 2006, p111.

⁴ Hartline. M. D., Marketing Strategy, south –western cengage learning, fifth edition, USA, 2011, p339.

⁵ Kameswari.A.V., Rajyalakshmi.N, Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in State Bank of India, Ninth AIMS International Conference on Management, Andhra University, Visakhapatnam, January 1-4, 2012, p48.

⁶ Abzari.M. , Ghujali.T., Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 4; November 2011, p96.

⁷ در لي سهام ، مرجع سابق، ص 38.

⁸ Ahmed.P.K, Rafiq.M, Internal Marketing: Tools and concepts for customer -focused Management, Butterworth-Heinemann, First published, Great Britain, 2002, p110.

ويؤكد Mat بان زيادة عروض المنتجات الداخلية مع المرونة في ساعات العمل والرواتب والمزايا الأخرى تمكن من تسهيل التبادل الداخلي (مورد داخلي، عميل داخلي)¹. ويحدث ذلك نتيجة تعريف الموارد البشرية بالوظائف التي تقدمها المنظمة وتوفير كل المعلومات الضرورية لذلك، والذي يمكن أن يؤدي بدوره إلى صناعة رأس المال البشري، من خلال التعلم، التعاون، روح المبادرة. وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية: "يساهم المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة".

- **مساهمة السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري:** يعد السعر الداخلي من المتغيرات الحرجة للمزيج التسويقي الداخلي، ومن الصعب جداً تعريفه، نظراً لصعوبة تحديد تكلفة ما تقدمه الموارد البشرية للمنظمة فيما بينها². ويرى Grayson & Hernandez أن السعر الداخلي هو نتيجة الموازنة بين الثمن الذي دفعته الموارد البشرية والقيمة التي يكتسبونها³.

ومن وجهة نظر مختلفة، يمثل السعر الداخلي الثمن الذي يدفعه المورد البشري في سبيل أدائه لوظيفته (وكل ما يقوم به من مهام بالمنظمة) للحصول على مقابل يتمثل في القيمة سواء كانت نقدية أو معنوية، وتختلف هذه القيمة بحسب مستوى واحتياجات ورغبات كل مورد بشري. وقد تنوعت اجتهادات الباحثين في تحديد هذا الثمن الذي تدفعه الموارد البشرية بالمنظمة والقيمة التي تتحصل عليها من جراء ذلك، وعموماً فيمكن تحديدهما كما يلي:

- **الثمن:** يتمثل في كل ما يمكن أن يقوم به المورد البشري في المنظمة، من مهام وواجبات، إبداعات، نشاطات، قرارات، ابتكارات، أو ما يتعرض له من ضغوط نفسية أو تنظيمية، ويمكن أن يشمل هذا الثمن: ثمن التخلي عن الأساليب المعتادة في سبيل تنفيذ السياسات الجديدة، أو ثمن الانتقال في العمل من قسم معين إلى قسم آخر⁴، أو الثمن الذي يدفعه المورد البشري للحصول على معارف جديدة⁵.
- **القيمة:** هي كل ما يحصل عليه المورد البشري في المنظمة من جراء أدائه لوظيفته ومهامه بها، سواء كانت قيمة مادية أو معنوية، وقد تتمثل في: زيادة الراتب أو الحصول على مكافأة، مزايا معينة، توفير إمكانية لتعزيز فرص العمل للمورد البشري في المنظمة⁶، الحصول على الترقية.

ودور إدارة المنظمة في هذه الحالة هو تحقيق التوازن بين الثمن والقيمة، أو على الأقل تقليل الفارق (الفجوة) بينهما قدر الإمكان. وهو ما أشار إليه Higgins عندما أكد على وجوب الحذر من وجود خلل بين ما يقدمه المورد البشري من ثمن، وبين ما يحصل عليه من قيمة⁷.

فإذا كان الثمن الذي يدفعه المورد البشري بالمنظمة أقل من أو يساوي قيمة ما يحصل عليه. فإن هذا يعني بأن ما يحصل عليه من مزايا وخدمات يفوق بكثير ما يقوم به من جراء أدائه لوظيفته ومهامه في المنظمة، هذا ما يمكن المنظمة من استقطاب أفضل المهارات والمعارف وأصحاب الخبرات، وتحقيق أفضل عمل من خلالهم عن طريق تحقيق رضاهم⁸.

أما إذا كان الثمن أكبر من القيمة فإن الموارد البشرية في المنظمة لن يكونوا مهتمين باتباع سياسات المنظمة، لذلك يجب عليها أن تولي اهتماماً كبيراً للعلاقة بين "القيمة" التي تتحصل عليها الموارد البشرية ومهامها المطلوبة. وذلك لكون إشراك الموارد البشرية في قضايا المنظمة، يفرض عليها فهم السعر الداخلي الخاص بهم ومعرفة القيمة التي تكتسبها من جراء إشراكهم في مهامها وأنشطتها. كما أن دور

¹ Mat.J., The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling, 2008,p87

² Mat.J, Op.cit ,p88

³ Grayson.D, Hernandez.I , Using Internal Marketing to Engage Employees in Corporate Responsibility, Working Paper Series 2010, cranfield university,p15.

⁴ محجوبي محمد الأخضر، اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والتجارة، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 37 .

⁵ Keller et al. Op.cit,p111.

⁶ Abzari.M. , Ghujali.T, Op.cit, p97.

⁷ در لي سهام ، المرجع نفسه، ص39.

⁸ أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص94.

المنظمة في هذه الحالة يكمن في تعديل المطلوب من الموارد البشرية (مهام وأنشطة ...) ومحاولة موازنتها مع ما تحصل عليه من قيمة، لأن تعاون الموارد البشرية في أهداف المنظمة يمكن أن يحدث فقط إذا أيقنوا أنهم يستفيدون فعلا منها، من خلال حصولهم على القيمة المناسبة لهم. وبالتالي سيعملون على استثمار قدراتهم في سبيل نجاح المنظمة، مما يساهم في تنشيط رأس المال البشري داخل المنظمة. وللوصول إلى أعلى قيمة يمكن الحصول عليها من قبل المورد البشري، عليه أن يدفع ثمن اكبر في ما يقوم به من مهام وواجبات، إبداعات، قرارات، وذلك ما أشار إليه Morgan & Piercy بأن المنظمة تمنح القيمة بمقدار الثمن المدفوع من طرف المورد البشري¹، لكي يتم استخراج كل المخزون الذي تمتلكه الموارد البشرية من معارف، المهارات، وخبرات، واستخدامه فيما يحقق تميزها ونجاحها، ومن ثم يمكن أن يساهم السعر الداخلي في صناعة رأس المال البشري داخل المنظمة.

وانطلاقا من كل ما سبق، يمكننا اقتراح الفرضية التالية: "يساهم السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري في المنظمة".

- **مساهمة المكان الداخلي (التوزيع) في تنمية رأس المال البشري:** ويمثل المكان الذي تؤدي فيه الموارد البشرية وظائفها²، والظروف التي تعمل فيها بالمنظمة³. ويشمل المكان الداخلي الجوانب المادية والملموسة (تجهيزات المكاتب، أدوات ومعدات العمل، المباني...) وأيضا غير المادية (علاقات العمل، الاحترام، الثقة، المتعة في العمل...) في العمل ومحيطه، التي تتم فيه المعاملات أو التبادلات بين الأطراف (المنظمة ومواردها البشرية)⁴.

وعلاوة على ذلك يشمل المكان الداخلي الظروف المرتبطة بالمنظمة ككل، غير المترتبة بالضرورة عن القيام بوظيفة معينة والتي تؤثر على أداء المورد البشري ورضاه عن وظيفته أثناء تواجده في مكان العمل. بالتالي على المنظمة النظر في البيئة المادية ونظام تقديم الخدمات⁵، لما لها من دور كبير في استقطاب أفضل الموارد البشرية للمنظمة.

ومكان العمل له علاقة أيضا بانسياب الحركة بين العمل الداخلي والمورد الداخلي⁶، وهو ما يتجسد في مفهوم التوزيع الداخلي، الذي يقصد به درجة سهولة أو صعوبة تنقل الموارد البشرية من وإلى مكان عملهم، وإن حق الموارد البشرية في تخصيص المكان المناسب أمر بالغ الأهمية⁷، وهذا يدل على أن حركة الموارد البشرية يجب أن تكون مرنة في مكان ومحيط العمل، لتسهيل الحركة بما يتناسب مع وظائفهم وأنشطتهم، بحيث تكون تجهيزات ومعدات العمل متواجدة بالشكل الذي يضمن تلك الحركة المرنة في أداء المهام.

فكلما كان مكان ومحيط العمل معد بالشكل الذي يضمن التنقل المريح للموارد البشرية كلما كان أدائهم أفضل من حيث الوقت والجهد والتكلفة. من خلال تقاسم المعارف بين الموارد البشرية بالمنظمة، والتعلم المشترك بينهم، لأن حركتهم المرنة في مكان العمل تؤدي إلى سهولة تنقل المعلومات من وإلى الموارد البشرية بالمنظمة، مما يسمح بتطوير معارفهم ومهاراتهم وزيادة خبراتهم مع مرور الوقت. وهو ما يمكن أن يساهم في صناعة رأس المال البشري داخل المنظمة.

وانطلاقا من ذلك يمكننا اقتراح الفرضية التالية: "يساهم المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة".

- **مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري:** يعرف الترويج الداخلي على أنه الأنشطة التي توصل الوظيفة للموارد البشرية المعنية وإقناعهم بمهامها وأهدافها، ويستخدم بغية تسهيل المبادلات بين الموارد البشرية بالمنظمة وإبلاغهم عن المنظمة ووظائفها والمزايا التي تقدمها⁸.

¹ Piercy.N., Morgan.N., Internal Marketing The Missing Half of the Marketing Programme, Journals Long Range Planning, Vol. 24. No. 2, Printed in Great Britain, 1991, p85.

² در لي سهام، مرجع سابق، ص 41

³ Jones.P.M, Internal Marketing, International Journal of Hospitality Management, Vol. 5, No.4, 1986, p202.

⁴ Abzari.M , Ghujali.T, Op.cit, p97.

⁵ Jones.P, Op.cit, p202

⁶ در لي سهام، مرجع سابق، ص 40.

⁷ Yang.J.T, The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept, Department of Hotel and Restaurant Management, 2002 p6

⁸ Mat, Op.cit, p89-90

وتتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل منها المجلات والصحف وأشرطة الفيديو والملصقات على لوحة الإعلانات¹. ويرى Jones بأنه يمكن أيضا استخدام المداخل الرئيسية للمزيج الترويجي في التسويق الداخلي وهي: ترويج المبيعات، البيع الشخصي، والإعلان. فترويج المبيعات يمكن أن يستخدم داخليا من خلال المنافسة بين الموارد البشرية في المنظمة، بحيث تنحصر هذه المنافسة على كل ما يساهم في تقديم الأفضل للعملاء الخارجيين، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة معارفهم ومهاراتهم وتجديدها باستمرار، وخلق روح الإبداع والابتكار لديهم، ومن ثم تشجيعهم وتقديم المكافآت لمن قاموا بالأداء المطلوب. ويرى Ghujali & Abzari بأن تفعيل عنصر الترويج الداخلي في المنظمة يؤدي إلى تعزيز معارف ومهارات الموارد البشرية بالمنظمة، وجعلهم أكثر وعيا وقدرة بالقضايا المتصلة بوظائفهم². وهو ما يمكن أن يساهم في تنشيط رأس المال البشري داخل المنظمة.

كما أن البيع الشخصي يتطلب أيضا استخدام كل فرصة مواتية لترويج خدمات المنظمة³، والذي يقابله في التسويق الداخلي العروض وجها لوجه مع الموارد البشرية في المنظمة، للمشاركة في حل مشكل معين، أو للقيام بمهمة ما، أو أداء الوظيفة بطريقة مختلفة، أو طلب تعزيز بعض المهارات والمعارف. وهذه الطريقة يمكن أن تكون أكثر فعالية وإقناعا، نظراً لأن مقدم العرض (مدير، مشرف) هو ممثل لسلطة المنظمة⁴، ويمكن أن يلعب دورا هاما في الترويج لها ولوظائفها، وذلك لكون استعمال البيع الشخصي داخل المنظمة يولد ويوطد العلاقات بين الموارد البشرية والمسؤول المباشر لها، مما يساعد على استمرار التعامل والمشاركة بين الطرفين، وفتح مجال النقاشات المفتوحة وتوليد الأفكار. وهو ما يمكن أن يساهم في صناعة رأس المال البشري داخل المنظمة.

كما يشير Jones بأنه يمكن تنظيم الإعلان داخل المنظمة "in-house"، وذلك لأن الموارد البشرية بها يمثلون الإعلان الثاني لها⁵، نظرا لأنهم يمثلون المنظمة وينقلون صورتها في المحيط الخارجي (المجتمع)، وهنا يكمن جوهر مفهوم التسويق الداخلي، بحيث إذا اهتمت المنظمة بمواردها البشرية وعملت على إرضائهم وتوفير كل احتياجاتهم ومتطلباتهم، فإن هذا بدوره ينعكس على أدائهم وعلاقاتهم الخارجية سواء مع العملاء الخارجيين أو المجتمع ككل. لذلك يرى Yang بأن الحملات الإعلانية لا تستعمل فقط للحصول على اهتمام العملاء الخارجيين وتشجيع العملاء المحتملين لشراء المنتجات، ولكن يمكن أن تعمل على جذب أفضل الموارد البشرية "الجمهور الثاني المحتمل" "a possible second audience"، وتحفيز الحاليين وتشجيعهم على البقاء وإعطائهم الأفضل للمحافظة عليهم⁶. وهو ما يمكن أن يساهم في الاحتفاظ رأس المال البشري داخل المنظمة.

وعلاوة على كل ما سبق، يمكننا اقتراح الفرضية التالية: "يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة".

II. الدراسة الميدانية

1- المنهج المتبع

لإجراء هذه الدراسة قمنا بإتباع المنهج الاستكشافي، الذي يهدف إلى اكتشاف هيكل مفهومي يساعد على البحث عن التفسير وعن الفهم للظاهرة المدروسة، بغية الوصول إلى نتائج نظرية جديدة من خلال خلق ترابط جديد بين المفاهيم (المزيج التسويقي الداخلي وتنمية رأس المال البشري). أما فيما يخص نوع التحليل المعتمد في الدراسة فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة كأداة لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين جميع المتغيرات.

2- مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة جميع إدارات مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - والبالغ عددهم (45) إطارا. وقد تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة.

3- أداة جمع البيانات

¹ Jones.P, Op.cit, p202.

² Abzari.M , Ghujali.T, Op.cit, p97.

³ Jones.P, Op.cit, p202

⁴ Ahmed ,& Rafiq, Op.cit,p31.

⁵ Jones.P, Op.cit, p202

⁶ Yang.J.T, Op.cit,p5

تم استخدام الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات، ووزعت على عينة قدرها (45) فرداً، وأمكن استرجاع (40) استبانة مكتملة البيانات. وقد تم اعتماد سلم Likert ثلاثي الأبعاد لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 3، بحيث (1) غير موافق، (2) محايد، (3) موافق، ليتم بعدها حساب المتوسط الحسابي بغرض تحديد الاتجاه، وذلك كالآتي: غير موافق: من 1 إلى 1.66 ، محايد: من 1.67 إلى 2.33 ، موافق: من 2.34 إلى 3.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من خلال تطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، قمنا بتحليل البيانات التي تم جمعها لاختبار فرضيات الدراسة، بحيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: اختبار ألفا كرونباخ: لقياس ثبات عبارات المتغيرات، معامل بيرسون للارتباط: من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة، ومعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، المتوسط الحسابي: لمعرفة ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة، الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي.

5- اختبار صدق أداة القياس

1.5- ثبات أداة القياس: تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث بلغت قيمة α للاستمارة الكلية 91 % وهي نسبة جيدة كونها أكبر من النسبة المقبولة 60%.

2.5- صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي): وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل بيرسون للارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه. وكانت النتائج بأن جميع عبارات الاستبانة داخل كل محور تنتمي إليه دالة عند مستوى 0.01 باستثناء العبارات (رقم 1، رقم 3 في بعد المنتج الداخلي)، لكن هذا لم يؤثر على النتائج الكلية، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه.

6- عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة حسب إجابات أفراد العينة.

من خلال نتائج التحليل اتضح بأن المتوسط الحسابي الإجمالي للأبعاد المتعلقة بالمزيج التسويقي الداخلي قدرة بـ (2.348) وهي نسبة عالية من الموافقة، كما أن الانحراف المعياري بلغ (0.525)، وهي نتائج تعزز تبيننا لـ: المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي كأبعاد تمثل المزيج التسويقي الداخلي. أما فيما يخص تنمية رأس المال البشري، وجدنا بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لأبعاد تنمية رأس المال البشري تقدر بـ (2.148) وهي نسبة متوسطة، كما أن الانحراف المعياري له بلغ (0.532). وقد تم ترتيب جميع متغيرات الدراسة حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

1- السعر الداخلي: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (2.400) بانحراف معياري (0.539)، وهي نسبة تتراوح بين 2.34 - 3

على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مقدار ما يدفعه المورد البشري للمنظمة (التمن) مقابل الحصول على الوظيفة وكل ما يقدم معها من مزايا وخدمات (القيمة) يتميز بمستوى مرتفع.

2- المنتج الداخلي: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (2.393) بانحراف معياري (1.357)، وهذه النتائج تدل على تشتت آراء عينة الدراسة بخصوص الفقرات المكونة للمنتج الداخلي وهي نسبة تتراوح بين 2.34 - 3 على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن الوظيفة أو منصب العمل أو المهام الخاصة بالموارد البشرية التي تحفزهم على الاستجابة لطلبات العملاء تتميز بمستوى مرتفع.

3- المكان الداخلي: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (2.325) بانحراف معياري (0.491)، وهذا يعني بأن المتوسط الحسابي للعنصر يتراوح بين 1.67 - 2.33 على مساحة المقياس، وهذا يعطي انطباعاً إلى أن المكان الذي تؤدي فيه الموارد البشرية وظائفها والظروف التي تعمل فيها بالمنظمة تتميز بمستوى متوسط.

- 4- الترويج الداخلي: حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (2.281) بانحراف معياري (0.566)، وهي نسبة تتراوح بين 1.67-2.33 على مساحة المقياس، وهذا يشير إلى أن الأنشطة التي توصل الوظيفة للموارد البشرية المعنية وتقنعهم بمهامها وأهدافها تتميز بمستويات متوسطة.
- 5- صناعة رأس المال البشري: حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (2.270) بانحراف معياري (0.591)، وهذا يعني بأن المتوسط الحسابي للعنصر يتراوح بين 1.67-2.33 على مساحة المقياس، وهذا يعطي انطبعا إلى أن السياسات والممارسات التي تتخذها المنظمة في تكوين رأس المال البشري الخاص بها على مستوى متوسط.
- 6- المحافظة على رأس المال البشري: حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (2.167) بانحراف معياري (0.546)، وهذا يعني بأن المتوسط الحسابي للعنصر يتراوح بين 1.67-2.33 على مساحة المقياس، وهذا يعطي انطبعا إلى أن السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف على مستوى متوسط.
- 7- استقطاب رأس المال البشري: حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (2.085) بانحراف معياري (0.686)، وهذا يعني بأن المتوسط الحسابي للعنصر يتراوح بين 1.67-2.33 على مساحة المقياس، وهي نتائج تعطي انطبعا إلى أن الجهود التي تبذلها المنظمة في البحث والتقصي عن الموارد البشرية ذوي القدرات والكفاءات التي تتناسب وطبيعة نشاطها على مستوى متوسط.
- 8- تنشيط رأس المال البشري: حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (2.040) بانحراف معياري (0.684)، وهذا يعني بأن المتوسط الحسابي للعنصر يتراوح بين 1.67-2.33 على مساحة المقياس، وهذا يعطي انطبعا إلى أن مجموعه السياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة لتطوير القدرات المعرفية الموجودة لدى مواردها البشرية على مستوى متوسط.
- وبعدما تم تقديم نتائج الدراسة فيما يتعلق بواقع كل متغير في المؤسسة، سيتم فيما يلي دراسة كل متغير على حدى حسب عباراته المتبناة في الدراسة.
- فيما يخص بعد السعر الداخلي وجدنا بأن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة، وقد كانت نتائج ترتيب الوسط الحسابي لعبارات السعر الداخلي كما يلي: جاءت العبارة "الأجر الذي أتحصل عليه من جراء عملي يتناسب مع ما أبذله من جهد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.65) وانحراف معياري (0.700)، وهي نسبة مرتفعة، وهذا يدل على أن أعلى ممارسات السعر الداخلي هي المرتبطة بتناسب الأجر مع ما يبذل من جهد، كما تؤكد على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يتحصلون على الأجور بقدر مجهوداتهم وهم راضون عن ذلك. وجاء في المرتبة الثانية العبارة "تقدم المؤسسة رواتب ومحفزات جيدة لأصحاب الكفاءات والخبرات" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.42) وانحراف معياري (0.781)، وهي نسبة مرتفعة، وتدل على أن أعلى ممارسات السعر الداخلي هي المرتبطة بتقديم رواتب ومحفزات جيدة لأصحاب الخبرات والكفاءات، كما تؤكد بأن السعر الداخلي يرتبط بمدى تناسب الرواتب والمحفزات مع مستوى الكفاءات والخبرات. وجاءت العبارة "الأجور والمكافآت التي احصل عليها تتوافق مع ما يحصل عليه غيري في نفس الوظيفة في منظمات أخرى" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.30) وانحراف معياري (0.823)، وهي نسبة متوسطة، وهي نتيجة تؤكد اهتمام المؤسسة بدعم السعر الداخلي من خلال تقديم الأجور والمكافآت توافق ما يحصل عليه آخرين في مؤسسات أخرى، كما تؤكد بأن السعر الداخلي يرتبط بمدى تناسب الأجور والمكافآت المقدمة في المؤسسة مع مؤسسات أخرى. وتشير العبارة المتعلقة بـ "إذا توفرت لي فرصة أفضل أعاد المؤسسة" إلى أنها تحصلت على أقل متوسط حسابي بين العبارات الأخرى والذي يقدر بـ (2.23)، مما يدل بأن السعر الداخلي يرتبط بمدى التزام الموظفين بمؤسستهم.
- أما فيما يخص بعد المنتج الداخلي وجدنا بأن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة، وقد كانت نتائج ترتيب الوسط الحسابي لعبارات المنتج الداخلي كما يلي: جاءت العبارة "مهاراتي وخبراتي التي أكتسبها تتناسب مع متطلبات الوظيفة التي اشغلها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.48) وانحراف معياري (0.784)، وهي نسبة مرتفعة، وتدل على أن أعلى ممارسات المنتج الداخلي هي المرتبطة بتناسب مهارات وخبرات الموظف مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها، كما تؤكد على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يشتغلون في الوظيفة التي تناسب مهاراتهم وخبراتهم. وجاء في المرتبة الثانية العبارة "وظيفتي ترضيني وتلبي تطلعاتي" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.25)

وانحراف معياري (0.742)، وهي نسبة متوسطة، تؤكد هذه النتيجة اهتمام المؤسسة بدعم المنتج الداخلي من خلال تقديم وظائف ترضيني وتلبي تطلعات موظفيها، كما تؤكد بأن المنتج الداخلي متعلق برضا الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم من تلك الوظيفة. وتشير العبارة المتعلقة بـ "تراعي المؤسسة رغبتى وقدرتى في الأداء عند توزيع المهام" إلى أنها تحصلت على أقل متوسط حسابي بين العبارات الأخرى والذي يقدر بـ (2.03)، مما يدل بأن المؤسسة محل الدراسة اهتمامها متوسط من ناحية مراعاة رغبة وقدرة موظفيها عند توزيع المهام، كما تؤكد بأن المنتج الداخلي يتعلق بمراعاة رغبة وقدرة الموظفين عند توزيع المهام.

وفيما يخص بعد المكان الداخلي وجدنا بأن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة، وقد كانت نتائج ترتيب الوسط الحسابي لعبارات المكان الداخلي كما يلي: تحصلت عبارتي "أجد سهولة في التنقل من وإلى مكان أداء عملي في المؤسسة، وعبارة توفر المؤسسة ساعات عمل كافية للعمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.53) وانحراف معياري (0.716)، وهي نسبة مرتفعة، وهذا يدل على أن أعلى ممارسات المكان الداخلي هي المرتبطة بكل من الليونة في التنقل من وإلى مكان العمل، و ساعات العمل المناسبة لطاقت الموظفين، كما تؤكد على أن المؤسسة تهتم بتوفير كل منهما. وجاء في المرتبة الثانية العبارة "ساعات العمل تتناسب مع قدراتك وإمكانياتك الجسدية والذهنية" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.50) وانحراف معياري (0.679)، وهي نسبة مرتفعة، وهذا يدل على أن أعلى ممارسات المكان الداخلي هي المرتبطة بمدى تناسب ساعات العمل مع القدرات والإمكانيات الجسدية والذهنية للموظف. وجاء في المرتبة الثالثة العبارة "تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متميزة" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.05) وانحراف معياري (0.815)، وهي نسبة متوسطة، تؤكد هذه النتيجة اهتمام المؤسسة بدعم المكان الداخلي من خلال تقديم خدمات اجتماعية متميزة لموظفيها، كما تؤكد بأن المكان الداخلي متعلق بمستوى الخدمات المتوفرة لدى الموارد البشرية. وتشير العبارة المتعلقة بـ "هناك تنسيق وتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات" إلى أنها تحصلت على أقل متوسط حسابي بين العبارات الأخرى والذي يقدر بـ (2.03)، مما يدل بأن المكان الداخلي يتطلب توفير بالتنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات.

أما فيما يخص بعد الترويج الداخلي وجدنا بأن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة، وقد كانت نتائج ترتيب الوسط الحسابي لعبارات الترويج الداخلي كما يلي: جاءت العبارة "توفر المؤسسة التقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات داخلها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.55) وانحراف معياري (0.749)، وهي نسبة مرتفعة، وتدل على أن أعلى ممارسات الترويج الداخلي هي تسهيل تبادل المعلومات من خلال أدوات الاتصال الحديثة، كما تؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة مهتمة بتوفير وتسهيل نقل المعرفة وتبادلها بين موظفيها. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تعمل المؤسسة على توجيهي لاكتساب ثقافة التوجه نحو الزبون" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.33) وانحراف معياري (0.764)، وهي نسبة متوسطة، وتدل هذه النتيجة على أن غرس ثقافة التوجه نحو الزبون ترتبط بالأهداف الأساسية للترويج الداخلي. وجاءت العبارة "تشجع المؤسسة الحوار وجها لوجه مع المسئول بغية خلق روح الإبداع وتسهيل العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.23) وانحراف معياري (0.800)، وهي نسبة متوسطة، تدل على أن الحوار وجه لوجه يعد من بين العناصر المهمة في تجسيد الترويج الداخلي، لأنه يحقق استجابة سريعة ومشاركة فعالة من قبل الموظفين، وهو ما يساهم في فعالية الترويج الداخلي. وتشير العبارة المتعلقة بـ "تشجع المؤسسة المنافسة بين الموظفين" إلى أنها تحصلت على أقل متوسط حسابي بين العبارات الأخرى والذي يقدر بـ (2.03)، مما يدل بأن المؤسسة محل الدراسة اهتمامها متوسط من ناحية تشجيعها على المنافسة بين موظفيها.

وفيما يخص بعد صناعة رأس المال البشري وجدنا بأن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة، وقد كانت نتائج ترتيب الوسط الحسابي لعبارات صناعة رأس المال البشري كما يلي: بحيث جاءت العبارة "تحت المؤسسة على العمل والبحث عن كل ما هو جديد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.40) وانحراف معياري (0.778)، وهي نسبة مرتفعة، وهذا يدل بأن العمل على البحث عن كل ما هو جديد يساهم بدرجة كبيرة في صناعة رأس المال البشري. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تهتم المؤسسة بإشراكنا في دورات تدريبية لغرض تطوير مهارتنا وخبراتنا ومعارفنا" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.38) وانحراف معياري (0.868)، وهي نسبة مرتفعة، وتدل على أن إشراك الموظفين في دورات تدريبية يساهم في صناعة رأس المال البشري من خلال تطوير معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم. وجاءت باقي العبارات بنسب متوسطة، بحيث قدر متوسطها بين (2.00، 2.33): ويدل ذلك على أن كل من تعليم وتطوير الموظفين باستمرار، نشر

المعرفة وتقاسمها بينهم، روح التعاون والتعلم المشترك، الانسجام في التعامل بين الموظفين، كلها تساهم في صناعة رأس المال البشري داخل المنظمة .

أما فيما يخص بعد المحافظة على رأس المال البشري وجدنا بأن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة، وقد كانت نتائج ترتيب الوسط الحسابي لعبارات المحافظة على رأس المال البشري كما يلي: بحيث جاءت العبارة " تهتم المؤسسة بالتدريب والتطوير المستمر " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.38) وانحراف معياري (0.740)، وهي نسبة مرتفعة، وهذا يدل بأن التدريب والتطوير المستمر يساهم بدرجة كبيرة في المحافظة على رأس المال البشري. وجاءت باقي العبارات بنسب متوسطة، بحيث قدر متوسطها بين (1.93، 2.25): ويدل ذلك على أن كل من التحفيز المادي والمعنوي، تكوين علاقات جيدة مع الموظفين، إدراك المؤسسة بأن مواردها البشرية هم رأسمالها البشري، كلها تساهم في المحافظة على رأس المال البشري داخل المنظمة .وبأن المؤسسة محل الدراسة سمعتها متوسطة من حيث محافظتها على كفاءاتها وخبراتها، وذلك نتيجة أنها تجد نوعاً ما صعوبة في الاحتفاظ بأصحاب الخبرات والمهارات العالية.

وفيما يخص بعد استقطاب رأس المال البشري وجدنا بأن إجابات المبحوثين كانت متشابهة تقريباً، لأن كل عباراته جاءت في مجال المحايدة، وهي تدل على نسب متوسطة، بحيث يقع متوسطها الحسابي بين (2.07، 2.27): ويدل ذلك على أن كل من امتلاك المؤسسة نظام معلومات، العمل على جذب أفضل الموارد البشرية، تحديد فجوة المعارف والمهارات قبل الاستقطاب، الاعتماد على سياسة واضحة في الاستقطاب، اختيار العاملين على أساس معارفهم، كلها تساهم في نجاح عملية استقطاب رأس المال البشري داخل المنظمة.

أما فيما يخص بعد تنشيط رأس المال البشري نلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متشابهة تقريباً، لأن كل عباراته جاءت في مجال المحايدة، وهي تدل على نسب متوسطة، بحيث يقع متوسطها الحسابي بين (1.98، 2.15)، ويدل ذلك على أن كل من، اهتمام المؤسسة بأراء واقتراحات موظفيها، تشجيع الجماعات الحماسية وتبني مبدأ تكوينها، استخدام الأساليب الحديثة في توليد الأفكار وحل المشاكل، توفير مخصصات مالية خاصة بتحفيز أصحاب المعارف والخبرات، كلها تساهم في نجاح عملية تنشيط رأس المال البشري داخل المنظمة.

7- طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

وذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات الدراسة، لكن قبل تطبيق ذلك يجب التأكد من شروط تطبيقه (الخطية والتوزيع الطبيعي للمتغيرات)، وذلك كما يلي:

-اختبار التوزيع الطبيعي : (اختبار كولمجوروف -سمرنوف: يستخدم اختبار كولمجوروف - سمرنوف (1- Sample Kolmogorov-Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

(Z) الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) تساوي 1.65، وتم حسابها من جدول التوزيع الطبيعي كما يلي: $Z_{(1-\alpha)} = Z_{0.95} = 1.65$ ، ومن نتائج الاختبار يتضح بأن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) ($\text{sig} > 0.05$)، بالإضافة إلى أن (Z) الجدولية أكبر من (Z) المحسوبة، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

-الخطية: نموذج انحدار تنمية رأس المال البشري على المزيج التسويقي الداخلي هو:

تنمية رأس المال البشري = $0.748 + 0.392 * \text{المزيج التسويقي الداخلي}$

معامل الارتباط بين تنمية رأس المال البشري والمزيج التسويقي الداخلي = 0.738 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما، ($\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.545$ ، ومعامل التحديد المعدل = 0.533، الخطأ المعياري للتقدير = 0.36360. ويفسر قيمة معامل التحديد: 54.5% من تغير قيمة تنمية رأس المال البشري (المتغير التابع) يمكن أن يفسر باستخدام العلاقة الخطية بين تنمية رأس المال البشري والمزيج التسويقي الداخلي والنسبة المتبقية 46.5% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على قيمة تنمية رأس المال البشري.

أما قيمة فيشر $F = 45.502$ ، $\text{Sig} = 0.000$ وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين تنمية رأس المال البشري و المزيج

التسويقي الداخلي وأن نموذج الانحدار السابق جيد. وبالتالي يمكننا استخدام الارتباط.

من خلال نتائج التحليل اتضح انه من بين أبعاد المزيج التسويقي الداخلي نجد المكان الداخلي احتل المرتبة الأولى من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت له علاقة ارتباط قوية معه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.799) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعد المكان الداخلي مع صناعة رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.754) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهي علاقة ارتباط قوية، وتشير هذه النتيجة إلى أن نسبة كبيرة من صناعة رأس المال البشري نابعة من المكان الداخلي، وذلك من خلال ما يحتويه هذا الأخير من جوانب مرئية وملموسة (تجهيزات المكاتب، أدوات ومعدات العمل، المباني...) وأيضاً غير مرئية وغير ملموسة (علاقات العمل، الاحترام، الثقة، المتعة في العمل...) في العمل ومحيط العمل ساهمت في ذلك، وبما أن المكان الداخلي له علاقة ارتباط قوية جداً مع تنمية رأس المال البشري ككل، فهذا يعني أن المكان الداخلي يساهم في تنمية رأس المال البشري وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة " يساهم المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة".

كما أن الترويج الداخلي احتل المرتبة الثانية من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت له علاقة ارتباط قوية معه حيث بلغت قيمة الارتباط (0.693) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعد الترويج الداخلي مع صناعة رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.669) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهي علاقة ارتباط قوية. وتشير هذه النتيجة إلى أن نسبة كبيرة من صناعة رأس المال البشري نابعة من الترويج الداخلي، وذلك من خلال دور هذا الأخير في تزويد الموظفين بكل المعلومات المتعلقة بوظائف المنظمة وأنشطتها، وبما أن الترويج الداخلي له علاقة ارتباط قوية مع تنمية رأس المال البشري ككل، فهذا يعني أن الترويج الداخلي يساهم في تنمية رأس المال البشري، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة " يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة".

بينما السعر الداخلي احتل المرتبة الثالثة من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت له علاقة ارتباط قوية معه حيث بلغت قيمة الارتباط (0.628) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعد السعر الداخلي مع صناعة رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.633) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهي علاقة ارتباط قوية، وتشير هذه النتيجة إلى أن نسبة كبيرة من صناعة رأس المال البشري نابعة من السعر الداخلي، وذلك من خلال الثمن الذي يدفعه المورد البشري للمنظمة مقابل الحصول على الوظيفة وكل ما يقدم معها من مزايا وخدمات، مما يؤكد الدور الذي يقوم به السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري. وبما أن السعر الداخلي له علاقة ارتباط قوية جداً مع تنمية رأس المال البشري ككل، فهذا يعني أن السعر الداخلي يساهم في تنمية رأس المال البشري، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية " يساهم السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة".

في حين أن المنتج الداخلي احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت لها علاقة ارتباط ضعيفة معه حيث بلغت قيمة الارتباط (0.304) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وكانت كل نسب ارتباط بعد المنتج الداخلي ضعيفة مع أبعاد تنمية رأس المال البشري، مما ينفي الدور الذي يقوم به المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري. وبما أن المنتج الداخلي له علاقة ارتباط ضعيفة جداً مع تنمية رأس المال البشري ككل، فهذا يعني أن المنتج الداخلي لا يساهم في تنمية رأس المال البشري، وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى " يساهم المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة".

وعند النظر لعلاقة الارتباط بين المزيج التسويقي الداخلي وتنمية رأس المال البشري، نجد انه يوجد ارتباط قوي وإيجابي بينهما حيث بلغت قيمة الارتباط (0.738) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهذا يشير إلى انه كلما عملت المنظمة على الاهتمام بالمزيج التسويقي الداخلي وتجسيده أكثر داخلها كلما ساهم ذلك في تنمية رأس المال البشري، مما يؤكد الدور الذي يؤديه المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة. وانطلاقاً من ذلك، ولكون أغلب أبعاد المزيج التسويقي الداخلي (المكان الداخلي، الترويج الداخلي، السعر الداخلي) لها علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha=0.01$)، يمكن القول أن المزيج التسويقي الداخلي يساهم في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأساسية.

8- النتائج المتوصل إليها

بناء على ما تقدم ذكره في الجانب النظري والتطبيقي للدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها:

- يعد رأس المال البشري موردا إستراتيجيا يتوجب على المؤسسة الاهتمام به من خلال تنميته، الاستثمار فيه، والمحافظة عليه وكذلك استغلاله من خلال تشجيع الموارد البشرية على استعمال معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، نظرا لان قيمة رأس المال البشري تكمن في استخدامه وليس امتلاكه؛
- المزيج التسويقي الداخلي يعد عنصرا حيويا في تبني التسويق الداخلي، مما يعني بأن نجاح تجسيد التسويق الداخلي بالمنظمة مبني على مدى فهمها وتجسيدها للمزيج التسويقي الداخلي؛
- يعد المزيج التسويقي الداخلي خطوة كبيرة إذا قامت بها المنظمة، دل على مدى اهتمامها بكل ما له علاقة بمواردها البشرية؛
- يساهم كل من (المكان الداخلي، الترويج الداخلي، السعر الداخلي) في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة، ويظهر ذلك من خلال قيمة الارتباط القوية بينهم وهي على الترتيب (0.799)، (0.715)، (0.628)؛
- المنتج الداخلي لا يساهم في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة، ويظهر ذلك من خلال قيمة الارتباط الضعيفة بين المتغيرين (0.304)؛

قائمة المراجع باللغة العربية

1. توماس ستيوارت، ثروة المعرفة : رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الواحد والعشرون، ترجمة علا أحمد صالح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004.
2. تيسير العجامة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
3. حامد سعيد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، جامعة الأزهر، مصر، 2001.
4. حجازي زكرياء، مدى إمكانية استخدام التسويق الداخلي في تحسين جودة التدريب: دراسة تطبيقية على المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية، مصر، 2009.
5. حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
6. خالد محمد عبد العزيز، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع، نوفمبر 2012.
7. دريالي سهام موسى، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي، تخصص إدارة الأعمال، إربد، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
8. رند فخري عكرماوي، اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011.
9. سليمة طبائبية وآخرون، إدارة رأس المال البشري كإستراتيجية لتميز شركات التأمين: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
10. سملاي بحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
11. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2006.
12. عادل حرحوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
13. عبد الفتاح بوخمخ، الرأسمال البشري المفهوم وإمكانات القياس، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل 2013، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013.
14. عيسى هاشم حسن، القياس المحاسبي لرأس المال البشري، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2005.
15. قصي سالم وآخرون، أثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل 2013، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013.
16. محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

17. مظانيوس حبيب، رأس المال، الموسوعة العربية، المجلد التاسع، ص704، على الموقع (2014/09/21) http://www.arab-ency.com/index.php?module=encyclopedia&func=display_term&id=9274
18. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
19. هاشم عيسى سعيد، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة البيت، الأردن، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Abzari.M. , Ghujali.T., **Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 4; November 2011.
2. Ahmed et al, **Internal Marketing: Using Marketing-like approaches build business competencies and improve performance in large Malaysian corporation**, Asian Academy of Management Journal, Vol. 7, No. 2, July 2002.
3. Ahmed.P.K, Rafiq.M, **Internal Marketing:Tools and concepts for customer-focused Management**, Butterworth-Heinemann, First published, Great Britain, 2002.
4. Baron. A., Armstrong. M, **Human Capital Management: Achieving Added Value Through People**, Koran page, 1st edition, 2007.
5. Bell.S.J., **A relational Approach to Internal Marketing**, Work In Progress, The University of Melbourne, Australia.
6. Benea,M.C., **Internal Marketing and Performance in Services Organization**, ACTA Technica Corviniensis, Romania, 2008.
7. Chin,S.K., Saudah, S., **The Impact of human capital and total quality management on corporate performance: a review**, Interdisciplinary Journal of contemporary research in business, July 2011, Vol 3, No 3.
8. Edgard, B., Cornachione, **Investing in Human Capital: Integrating Intellectual Capital Architecture and Utility Theory**, The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 6, Num. 1, June 2010.
9. Grayson.D, Hernandez.I , **Using Internal Marketing to Engage Employees in Corporate Responsibility**, Working Paper Series 2010, Cranfield university.
10. Hartline. M. D., **Marketing Strategy**, south-western cengage learning, fifth edition, USA, 2011.
11. Ismail.A, Abdullah.G.K, **Human Capital Development Practices in Malaysian Public Universities**, Current Research Journal of Social Sciences, Vol 3, No 5, 2011.
12. Jones.P.M, **Internal Marketing**, International Journal of Hospitality Management, Vol. 5, No.4, 1986.
13. Kameswari.A.V., Rajyalakshmi.N, **Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in State Bank of India**, Ninth AIMS International Conference on Management, Andhra University, Visakhapatnam, January 1-4, 2012.
14. Keller et al., **The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operations**, Journal of Business Logistics, Vol 27, No 01, 2006.
15. Lings,I.N., **Internal Market Orientation Construct and Consequences**, Journal of Business Research, Volume 57, Issue 4, April 2004.
16. Little.E, Marandi.E., **Relationship Marketing Management**, Thomson Learning published, Great Britain, 2003.
17. Mat,J., **The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing**, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling, 2008.
18. Piercy.N, Morgan.N, **Internal Marketing The Missing Half of the Marketing Programme**, Journals Long Range Planning, Vol. 24. No. 2, Printed in Great Britain, 1991.
19. Sally, K., Widener,S.K., **Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation**, Management Accounting Research , Volume 17, Issue 2, June 2006.
20. Teixeira.A., **On the like between Human Capital and firm eromance ,a theoretical and empirical survey**, working paper, no. 121, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal, November 2002.
21. Wang, M.K., et al, **An empirical study of the relationships among employee's perceptions of HR practice, human capital, and department performance: A case of AT & T Subordinate telecoms company in Taiwan**, Expert Systems with Applications 38, 2011.
22. Yang.J.T, **The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept**, Department of Hotel and Restaurant Management, 2002 .
23. Yannis, S. et al, **Implementing Internal Marketing Through Employee's Motivation**, POMS 18th Annual Conference, May 4 - 7, Dallas, Texas, U.S.A, 2007.