

أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفطال بولاية سعيدة

The impact of the application of internal marketing on the performance of employees in the Algerian economic enterprise Case study of the Naftal enterprise in Saida

طبيبي نادية

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر (الجزائر)
مخبر إدارة وتقييم أداء المؤسسات (إتمام)

nadia.taibi@univ-saida.dz

بختاوي فاطيمة الزهراء

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر (الجزائر)
مخبر إدارة وتقييم أداء المؤسسات (إتمام)

Fatima.bakhtaoui@univ-saida.dz

ملخص:	معلومات المقال
تهدف الدراسة إلى قياس أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة نفطال بولاية سعيدة، وذلك من خلال عينة مكونة من 48 موظفا من المؤسسة محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى إثبات فرضياتها بوجود تطبيق لأبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، ثقافة المؤسسة) في مؤسسة نفطال، مع وجود أداء جيد لموظفي هذه الأخيرة، كما التوصل إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة على أداء العاملين، حيث أن التحسن في أداء العاملين مرده بنسبة 71.4% إلى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة مجتمعة.	تاريخ الارسال: 2023/06/14 تاريخ القبول: 2023/08/15
	الكلمات المفتاحية: ✓ تسويق داخلي ✓ أداء العاملين ✓ مؤسسة نفطال
Abstract :	Article info
The study aims to measure the impact of the application of internal marketing on the performance of the employees of the Naftal enterprise in Saida, through a sample of 48 employees, The study reached to substantiate its hypotheses about the existence of an application of internal marketing dimensions, with good performance of the latter's employees, And it was also found that there is a positive impact of the application of internal marketing on the performance of employees, as the improvement in the performance of employees is due by 71.4% to the application of internal marketing practices in all its five dimensions.	Received 14/06/2023 Accepted 15/08/2023
	Keywords: ✓ internal marketing ✓ employee performance ✓ Naftal enterprise

. مقدمة:

التوجه الحديث للمؤسسات الرائدة ليس التركيز فقط تلبية حاجيات زبائنها الخارجيين بتقديم سلع أو خدمات تلبي حاجياتهم بأسعار تنافسية وطرق ترويجية ناجحة، وإنما بالموازاة التركيز على تلبية حاجيات زبائنها الداخليين أيضا وهم موظفيها، وهذا ما يكفله التسويق الداخلي، فحسب (Kotler) وآخرون، الأساس المنطقي الذي يستند إليه مفهوم التسويق الداخلي هو الاهتمام من منظور تسويقي بالعاملين في داخل المنظمة واعتبارهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي المتمثل في المنظمة وما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها ووضع برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من الاهتمام والتدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل وبذلك فإن هذا سيقود إلى تشجيع المعنويات والأخلاقيات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية كما سيحسن من

مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين. (Kotler, Lane Keller, Bernard, & Manceau, 12eme edition, 2006, p. 474)

ومن خلال تطبيق مبادئ التسويق الداخلي والتي يمكن حصرها في تدريب الموظفين وتحفيزهم وتمكينهم بالإضافة إلى توفير وسائل الاتصال المناسبة لنقل المعلومات بين المستويات الإدارية للمؤسسة والحرص على تعزيز ثقافة الخدمة لديهم كلها عوامل تؤثر بالإيجاب في تصرفاتهم وبالتالي تدعم أداءهم بما يحقق أهداف المؤسسة.

الإشكالية: بناء على ما تقدم جاءت دراستنا لتبحث الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تطبيق التسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة نפטال بولاية سعيدة؟

الفرضيات: للإجابة على الإشكالية السابقة وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر إيجابي لتطبيق مبادئ (أبعاد) التسويق الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة نפטال بولاية سعيدة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تطبيق لممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة نפטال وحدة سعيدة.
- أداء موظفي مؤسسة نפטال بولاية سعيدة مرتفع.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على أداء العاملين بمؤسسة نפטال بولاية سعيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على أداء العاملين بمؤسسة نפטال بولاية سعيدة..
- يوجد أثر معنوي للتمكين على أداء العاملين بمؤسسة نפטال بولاية سعيدة..
- الفرضية وجود أثر معنوي للاتصال الداخلي على أداء العاملين . بمؤسسة نפטال بولاية سعيدة.
- على وجود اثر ذو دلالة معنوية لثقافة الخدمة على اداء العاملين بمؤسسة نפטال بولاية سعيدة.

أهداف الدراسة: تهدف دراستنا لتحقيق النقاط التالية:

- قياس تطبيق مبادئ التسويق الداخلي بمؤسسة نפטال بولاية سعيدة.
- تحديد درجة أداء موظفي مؤسسة نפטال بولاية سعيدة.
- قياس أثر تطبيق مبادئ التسويق الداخلي بمؤسسة نפטال بولاية سعيدة على أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، فمن خلال بحثنا هذا سنتطرق إلى التسويق الداخلي بمختلف جوانبه النظرية من تعريف وأهمية ومبادئ يقوم عليها بالإضافة إلى التطرق إلى مفهوم أداء العاملين، بينما من الجانب التطبيقي سنقيس العلاقة والأثر بين هذين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

✓ دراسة (درمان وحسان 2007): بعنوان: أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية نينوى.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة لإجراءات التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، التدريب، نشر المعلومات التسويقية) بأداء العاملين بالمصارف، ومن خلال تقدير نموذج الانحدار المتدرج تم تقدير نموذجين نموذج لأثر ثقافة الخدمة على أداء العاملين، ونموذج آخر لأثر ثقافة الخدمة والتدريب معا على أداء العاملين في حين لم يكن هنالك أثر لنشر المعلومات التسويقية على أداء العاملين.

✓ دراسة (بلبخاري سامي 2018)، بعنوان: دور التسويق الداخلي في أداء العاملين-دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية بالجزائر

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، ثقافة الخدمة، الاتصال الداخلي) على أداء العاملين في الوكالات السياحية لعينة من 131 فردا وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر لتلك الأبعاد على أداء العاملين، كما أشارت النتائج إلى أن أبرز المتغيرات تأثيرا في أداء العاملين كان الاتصال الداخلي.

✓ دراسة (Sima Ghaleb Magatef1 & Raed Ahmad Momani, 2016) بعنوان: The Impact of Internal

Marketing on Employees' Performance in Private Jordanian Hospitals Sector

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين في قطاع المستشفيات الخاصة بالأردن، لعينة مكونة من 333 فردا وقد توصلت الدراسة إلى لثقافة المنظمة التأثير القوي على أداء الموظف، وقد سجلت بقية المتغيرات تأثيرا ضعيفا في الأداء التي وجب العمل على تطبيقها من أجل تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم.

✓ دراسة (Nuran Kandaz Gelen 2021) بعنوان (The Effect of Internal Marketing on Job Performance of Academic Staff in The Faculty of Sport Sciences)

وقد هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات التسويق الداخلي على أداء هيئة التدريس في كلية العلوم الرياضية بجامعة سكاريا بتركيا، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الهرمي، وقد أكدت النتائج على وجود اثر ايجابي وكبير للتسويق الداخلي على أداء العاملين كما أوصت الدراسة أنه على المؤسسات التعليمية التي ترغب في تقديم خدمة فعالة أن تقدم تسويقا داخليا استراتيجيا والذي يضمن أيضا الحصول على هيئة تدريس ذو أداء وظيفي عالي.

ومن خلال الدراسات السابقة التي حاولنا ذكر أهمها لصياغة فكرة وإشكالية دراستنا بحث أن الدراسة الحالية قدمت تحليلا نظريا وتطبيقي لموضوع البحث من خلال جانين نظري سيلم بكل التعاريف الاجراءات للبحث وآخر تطبيقي من خلال دراسة ميدانية.

2. الإطار النظري للدراسة:

هذا الجانب سنتناول فيه إلى مختلف التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة.

1-2 مفهوم التسويق الداخلي:

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي لابد من التطرق لتعريف التسويق بحيث أن كلمة تسويق Marketing مشتقة من المصطلح اللاتيني Mercatus والذي يعني السوق، وهذا المصطلح بدوره مشتق من الكلمة اللاتينية Mercari والتي تعني المتجر. (السيد علي، ط201، 201، صفحة 24)

أما اصطلاحاً فقد عرفه (Kotler (2006 بأنه: عملية إدارية واجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والمجموعات على ما يحتاجونه، ويتم ذلك من خلال إنتاج وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين. (Kotler, Lane Keller, Bernard, & Manceau, 12eme edition, 2006, p. 474)

أما عن التسويق الداخلي فإننا حاولنا تعريفه من خلال مايلي:

- التسويق الداخلي هو نهج يرى أن موظفي المنظمة كعملاء داخليين وفي هذا السياق ومن أجل الوصول إلى رضا العملاء الخارجيين الذين يمثلون النقطة المحورية للمنظمة فإنها تهدف في المقام الأول إلى الوصول إلى رضا موظفيها من خلال تلبية حاجياتهم وهذا ما سينتج عنه رضا عملائها، ومن منظور التسويق الداخلي فإن تحقيق مستوى عالي من الأداء يأتي من خلال الأهمية الكبرى التي تعطى للموظفين الداخليين بقدر الأهمية المعطاة للعملاء الخارجيين. (Kandaz Gelen, Vol.4, No.3, 2021, p. 84).

- كما عرف التسويق الداخلي: بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية من منظور تسويقي. (Lings & Greenly, vol07, n03(2005), p. 294).

- كما أن التسويق الداخلي يشمل العديد من سياسات الموارد البشرية مثل جذب الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وتوجيههم وتقييمهم ومكافأتهم. (Hayat, Nabeel Siddiquei, Jabbar, & Abrar, 2015, 08, p. 2016)

- التسويق الداخلي يشمل الموظف بحيث تعتبر الوظيفة كمنتج والتي يجب أن ترضي احتياجات ومتطلبات العملاء ومن منظور التسويق الداخلي فإن الموظفين هم عملاء داخليين للمؤسسة. (Nwokah & Joyce, 2017, 5, p. 240)

- في حين عرف Berry التسويق الداخلي بأنه: "اعتبار الموظفين زبائن داخليين، والوظائف التي يشغلونها منتجات داخلية، بحيث يجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجيات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة" (Berry, 1984, p. 272).

- وعليه إذا كانت مبادئ التسويق تقوم على أساس التركيز على الزبائن الخارجيين، من هنا يجب أن تكون نظرة مماثلة لأي شخص آخر يمكن أن يعد زبوناً، وأن تبني المنظور الذي يعد أعضاء المنظمة هم أيضاً زبائن للمنظمة، قد يؤدي إلى تقديم تصورات مفيدة في إدارة العلاقات الوظيفية بين العاملين، وتأسيساً على ماسبق فإن التسويق الداخلي يركز على جانبين هما:

الأول: الذي يقول بأن كل فرد من العاملين هو زبون داخلي، إن الهدف هنا هو جعل العمليات التشغيلية بأفضل ما يمكن ، وذلك من خلل ضمان بأن كل فرد يقدم ويستلم خدمات متفوقة و متميزة.

أما الثاني: فهو التأكد من أن كل فرد من العاملين يعمل مع بقية الأعضاء بطريقة تخدم رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهدفها. (سليمان صادق و ثابت جاسم، العدد 75، المجلد 28، 2007، صفحة 51)

2-2 خصائص التسويق الداخلي: يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها:

التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين فيها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم عل الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصداقة، يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

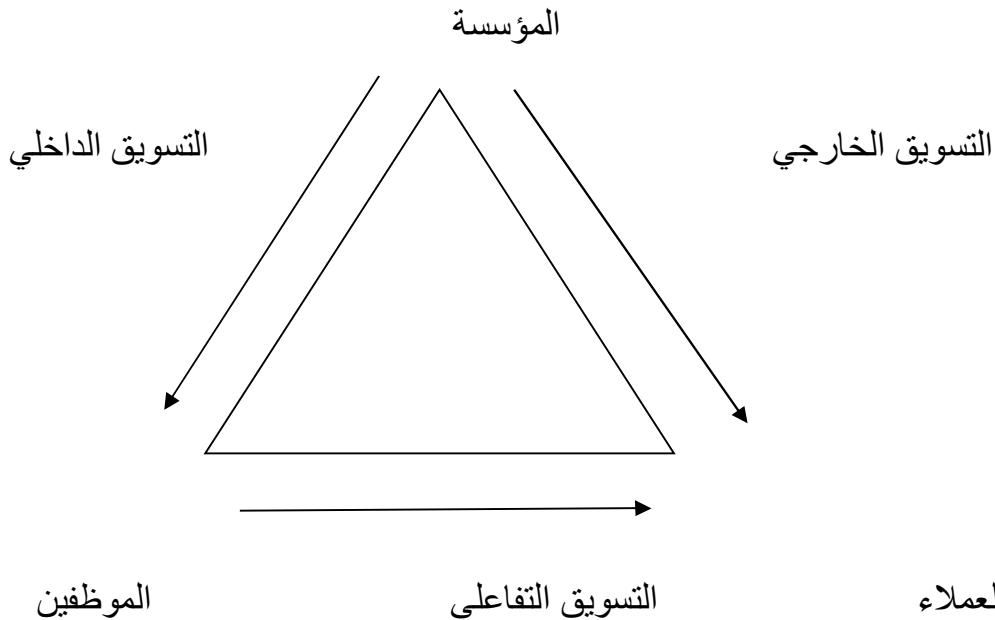
التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- التأكد أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجين.

- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة. (فتحي العالول، 2016، صفحة 21)

وتجدر الإشارة أن التسويق الداخلي أهمية في المؤسسة حيث يعتبر أحد أشكال التسويق كما يبرزه الشكل التالي:

الشكل (01): الأشكال الثلاثة للتسويق



Source : (Kotler, Lane Keller, Bernard, & Manceau, 12eme edition, 2006, p. 274)

- من خلال الشكل أعلاه نجد أن الجانب الأيمن يمثل جهود التسويق الخارجي التي تقوم المؤسسة بها للتعرف على توقعات العملاء والعمل على إعطاء وعود للعملاء بخصوص ما يتم إيصاله لهم وذلك من خلال الإعلانات والعلاقات العامة وترويج المبيعات والتسويق المباشر، وفي

هذه الحالة يعتبر أي شخص يقوم بالاتصال مع العملاء قبل تأدية الخدمة جزءاً من التسويق الخارجي ومع هذا يعد التسويق الخارجي نقطة البداية لمسوقي الخدمات.

- ويمثل الجانب الأيسر من المثلث الدور المهم الذي يلعبه التسويق الداخلي لمساعدة مزودي الخدمات وزيادة قدراتهم في إيصال وتقديم الخدمة الموعودة وتمثل في نشاطات التسويق الداخلي، بتوظيف العاملين، تدريبهم، تحفيزهم، تشجيعهم و توفير المعدات والتكنولوجيا اللازمة لتأدية الخدمة المطلوبة.

- أما الجانب السفلي من المثلث فيمثل ما يسمى بالتسويق التفاعلي والذي من خلاله يتم الحفاظ على الوفاء بالوعد أو الفشل في ذلك من قبل موظفي المؤسسة.

2-3 أبعاد (إجراءات) التسويق الداخلي:

تعتبر أبعاد التسويق الداخلي مجموعة الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق رضا العاملين بما يضمن تحقيق رضا العملاء، وقد اختلفت الدراسات في تحديد هذه الإجراءات غير أن دراستنا حاولت الإلمام بأهمها وأكثرها تدولا في الدراسات السابقة والتي نذكرها كالتالي:

✓ التدريب (Training):

يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم. (بلوط، 2002، صفحة 236)

كما عرفه (william f-Gluck) بأنه "النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة". (Gluck, 1996 , p. 22)

ومن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها مايلي :

-زيادة معارف المتدربين و معلوماتهم.

-إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم.

-زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.

-تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المؤسسة.

-زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق. (الطعاني، 2007، ط1، الصفحات 15-16)

التحفيز (motivation):

الخوافز هي " بمثابة المقابل للأداء المتميز " (العاني، 2008، ط1، صفحة 15)

يعرف التحفيز على انه مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة وتحقيق مشروعه. وتطلعاته لبلوغها خلال عمله. (بن عنتر، 2010، صفحة 61)

- ولنظام الخوافز أهمية كبيرة نذكر منها :

- زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح؛
- زيادة مداخل العاملين وإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- العاملين المؤهلين إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم؛
- التخلص من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي والصراعات (شوشان و بولعود، المجلد 06، العدد 01، 2019، صفحة 200).

✓ التمكين: (Empowerment)

يقصد بالتمكين رفع الحافز العملي للموظفين عن طريق التفويض السلطة إلى أدنى مستويات التنظيم حيث يتم اتخاذ القرارات الفنية. (Mottaghi Khameneh, Mottaghi Khameneh, Vahedi Kolagari, & Basiri, vol III, issue 5, may 2015, p. 667)

✓ ثقافة الخدمة: (Service Culture)

تم تعريفها على أنه جميع التقاليد والقيم والمعايير والخصائص التي تشكل الجو العام للخدمة ، ويؤثر على العاملين بالداخل. المنظمات لديهم ثقافة وأجواء داخلية تؤثر على الموظفين وتشكلهم الشخصيات والقيم والمواقف، كما أن ثقافة الخدمة هي نوع من مشاركة قيم ومعتقدات المؤسسة مع عمالها لمنحهم روحاً أخلاقية وتزويدهم بالمعرفة والقوانين وتؤثر على سلوكهم تجاه المنظمة والعميل. (CHAMI & KADDECHE, Volume VII, n°03 (December 2021), p. 971)

✓ الاتصال الداخلي (internal communication)

هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، وتسهيل تمرير ونشر المعلومات، وتسهيل العمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المنظمة، من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيه. (Gilaninia, Mohammad, & Baghrabad, vol4, no10, 2013, p. 1028)

إن الهدف من الإتصال الداخلي هو تبادل المعارف والمهارات داخل المنظمة، وما يسمح للموظف من فهم المتوقع منه بالضبط والتمكن في النهاية من أداء وظيفته بالشكل المطلوب، فالموظف المطلع على ذلك يدرك مساهمة وظيفته في تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، ويكون بذلك أفضل ممثل لها. (مهني و مغراوي، المجلد 05، العدد 01، 2020، صفحة 81)

4-2 أداء العاملين:

- يمكن تعريف الأداء أنه الجهد البدني والذهني الذي يقوم به الفرد داخل المؤسسة لأداء ما يكلف به من واجبات ومهام، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الشخصية أيضاً. (إبراهيم سعد الدين، علي عبد الوهاب، و جلال عيد، المجلد 20، العدد 02، 2021)، صفحة 328)
- كما يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبد أ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (أنور سلطان، 2003، صفحة 39)

- كما أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (محمد حسن، 2002، صفحة 121)

- ويمكن قياس الأداء من خلال المعايير التالية:

كمية الجهد المبذول: تعني مقدار الطاقة الجسدية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

نوعية الجهد المبذول: وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الخطأ، و مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

نمط الأداء: هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلا يمكن من خلال نمط الأداء، قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو إقرار لمشكلة معينة.

معدلات الأداء: وتعني بأن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد. (بورقة و رزين، المجلد 113، العدد 02 (2020)، الصفحات 951-952)

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1-3 الطريقة والأدوات المستخدمة:

1-1-3 أداة جمع البيانات: في هذا الجانب من الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات بحيث تكون هذا

الأخير من ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: ضم المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وهي الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي والرتبة المهنية.

القسم الثاني: تضمن فقرات محو التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة كالتالي:

- ✓ بعد التدريب: من الفقرة 1 إلى الفقرة 4
- ✓ بعد التحفيز: من الفقرة 5 إلى الفقرة 8
- ✓ بعد التمكين: من الفقرة 9 إلى الفقرة 12
- ✓ بعد الاتصال الداخلي: من الفقرة 13 إلى الفقرة 16
- ✓ بعد ثقافة الخدمة: من الفقرة 17 إلى الفقرة 20

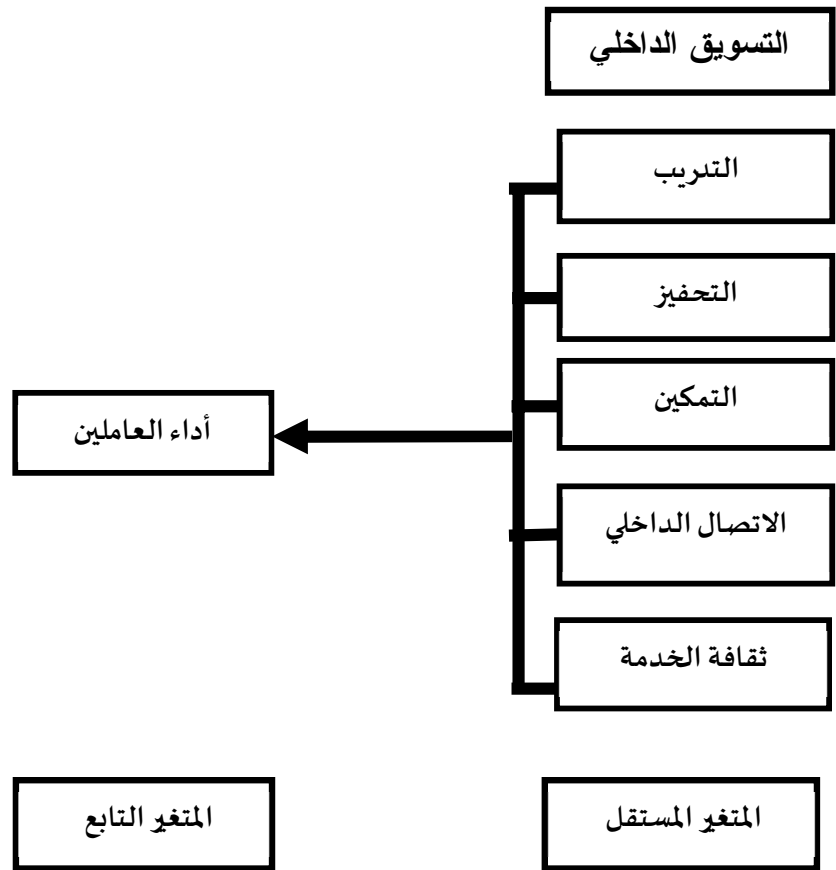
القسم الثالث: احتوى هذا القسم عبارات محور أداء العاملين بخمسة فقرات.

وقد تم توزيع 50 استبان على أفراد عينة الدراسة ليتم استرجاع 48 استبانة كلها صالحة للتحليل، كما تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.

3-1-2 نموذج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع النموذج المبين في الشكل الموالي، الذي تضمن متغيرا تابعا والمتمثل في أداء العاملين ، ومتغير مستقل وهو التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة)

الشكل (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

3-1-3 الأدوات المعتمدة في التحليل:

لتحليل بيانات الاستبيان تم الاعتماد على برنامج spss.v24 ، وذلك باستعانة بالأساليب الإحصائية التالي:

- التكرارات والنسب المئوية لدراسة خصائص العينة.
- معال ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي.

- اختبار العينة الوحيدة (t- test)
- أسلوب الانحدار الخطي.

3-1-4 قياس الثبات: في هذا الجانب تم الاعتماد على معامل ألف كرونباخ كما يبينه الجدول (01) والذي كانت قيمته جيدة ، سواء للاستبيان ككل (0.968) والمحورين: التسويق الداخلي (0.956) وأداء العاملين (0.945)، وكما هو ملاحظ فقد فاقت هذه القيم القيمة المرجعية (0.60) الموضوعه لهذا النوع من الدراسات، وعليه فأن الاستبيان المعد يمكن الاعتماد عليه لإجراء الدراسة.

الجدول (01):معامل ألفا كرونباخ والمحاور والاستبيان ككل.

المحاور	عدد الفقرات	مؤشر الثبات (ألفا كرونباخ)
المحور الأول: التسويق الداخلي	19	0.956
المحور الثاني: أداء العاملين	05	0.945
الاستبيان ككل	24	0.968

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

3-2 النتائج ومناقشتها:

3-2-1 عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في عمال مؤسسة نفضال وحدة سعيدة، حيث بلغ حجم هذه الاخيرة 48 فردا، وقد تميزت هذه العينة بالخصائص التي يبرزها الجدول التالي:

الجدول (02): خصائص عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة (%)
الجنس		
ذكر	30	62.5
أنثى	18	37.5
الفئة العمرية		
أقل من 30 سنة	7	14.6
من 30 سنة إلى 44 سنة	22	45.8
من 40-50 سنة	13	27.1
أكثر من 50 سنة	6	12.5
المستوى التعليمي		
ثانوي	4	8.3
تقني سامي	14	29.2

ليسانس	21	43.8
دراسات عليا	18.8	9
الرتبة المهنية		
موظف بمصلحة	32	66.7
رئيس مصلحة	14	29.2
نائب مدير	1	2.1
مدير	1	2.1
الخبرة المهنية		
أقل من ستة	2	4.2
من سنة-5 سنوات	9	18.8
من 5 سنوات-10 سنوات	18	37.5
أكثر من 10 سنوات	19	39.6

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة تتكون أغلبها من جنس الذكور بنسبة 62.5٪، كما أن معظم الموظفين من فئة الشباب بنسبة 45.8٪ مما يدل على توجه المؤسسة الجزائرية في توظيف الشاب من فئة خريجي الجامعات حيث كانت الفئة الغالبة في العينة من حملة الليسانس بنسبة 43.8٪، وقد تكونت العينة من الموظفين من الطبقة الإدارية التنفيذية بنسبة 66.7٪ لأنهم الأكثر استهدافا من هذه الدراسة ، بينما تم تسجيل أن معظم موظفي المؤسسة ذو خبرة مهنية جيدة فاقت 10 سنوات بنسبة 39.6٪.

3-2-2 اختبار التوزيع الطبيعي:

بتطبيق نظرية النهاية المركزية يمكننا القول بأن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي لأن حجم العينة قد فاق 30 فردا.

3-2-3 اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة سوف نتطرق لاختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية كالتالي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تطبيق لممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة نفضال وحدة سعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم اعتماد اختبار العينة الوحيدة (t- test) والتي كانت نتائجه موضحة بالجدول التالي:

الجدول (03): نتائج اختبار الفرضية الفرعية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت (t)	درجة الحرية	قيمة الدلالة
التسويق الداخلي	3.4324	0.71236	33.379	47	0.000

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

تظهر نتائج الاختبار الموضحة أعلاه أن قيمة الدلالة قد بلغت 0.000 والتي كانت أصغر من القيمة الحرجة 0.05 وعليه يمكننا قبول الفرضية البديلة بوجود تطبيق لممارسات التسويق الداخلي في مؤسسات نفضال.

ولمعرفة أيا من أبعاد هذا الأخير هي الأكثر تطبيقا في المؤسسة محل الدراسة تم حساب متوسطات الأبعاد الخمسة للتسويق الداخلي كالتالي:

الجدول (04): المتوسطات الحسابية لأبعاد التسويق الداخلي وترتيبها.

الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	البعد
1	موافق	3.6510	التدريب
5	محايد	3.1927	التحفيز
4	محايد	3.2344	التمكين
2	موافق	3.5573	الاتصال الداخلي
3	موافق	3.5556	ثقافة الخدمة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

نتائج الجدول أعلاه تؤكد صدق فرضيتنا التي تم اختبارها سابقا وذلك لأن عينة الدراسة تجمع على أنه يوجد تطبيق للتسويق الداخلي من خلال أبعاده الخمسة غير أن هناك تفاوت في هذا الإجماع الذي كان ضمن درجتين موافق ومحايد، وعليه فقد حاز بعد التدريب على الدرجة الأولى في ترتيب الأبعاد حسب الأهمية بالنسبة لعينة الدراسة بمتوسط (3.6510) الذي وقع ضمن درجة موافق على سلم ليكارت الخماسي، وهذا ما يدل على أن المؤسسة على تدريب موظفيها بشكل دوري ومنتظم وأن هذا التدريب سيساهم في رفع أداء موظفيها، ليليه في الدرجة الثانية والثالثة كلا من بعدي الاتصال الداخلي وثقافة الخدمة على التوالي وذلك ضمن درجة "موافق"، أما بعدي التمكين والتدريب كان ضمن بقية الترتيب على التوالي، وذلك ضمن درجة محايد مما يدل على أن عينة الدراسة لا تجمع بشكل كبير على جانب التحفيز التي تتلقاها من المؤسسة، كما هو الحال بالنسبة لبعدي التمكين الذي تراه عينة الدراسة غير مطبق بشكل كبير.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أن أداء موظفي مؤسسة نفضال بولاية سعيدة مرتفع، ولاختبار ذلك تم الاعتماد على اختبار العينة الوحيدة (t-test) كالتالي:

الجدول (05): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت (t)	درجة الحرية	قيمة الدلالة
أداء العاملين	3.5292	0.92114	26.544	47	0.000

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

نتائج الاختبار تظهر بأن عينة الدراسة تجمع على أنهم يتمتعون بأداء جيد في وظائفهم وذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.5292 والذي يقع ضمن درجة موافق على سلم ليكارت الخماسي وما يؤكد ذلك قيمة الدلالة للاختبار (0.00) التي كانت أقل من القيمة المرجعية 0.05، وعليه يمكننا قبول فرضية أن أداء موظفي مؤسسة نפטال مرتفع.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على أداء العاملين بمؤسسة نפטال بولاية سعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج انحدار بسيط بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (التدريب)، فكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (06): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (التدريب)	0.646	4.429	0.00	0.547	0.299	19.618	0.000
الثابت	1.172	2.153	0.037				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

تظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، أنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين التدريب وأداء العاملين بنسبة 54.7٪، انه وبالنظر لقيمة معامل التحديد التي تعبر على أن التدريب يسهم في تحسين أداء العاملين بنسبة تقارب 30٪، أما بالنسبة لمعنوية النموذج والرجوع إلى قيمة الدلالة للنموذج فقد كانت (0.00) أقل من القيمة المرجعية، وعليه يمكننا قبول الفرضية بوجود أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث أنه كلما زاد التدريب بوحدة واحدة يحسن أداء العاملين ب0.646 وحدة.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على أداء العاملين.

تظهر نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول (07)، الذي يلخص تقدير نموذج الانحدار بين المتغيرين: التحفيز وأداء العاملين كما يلي:

الجدول (07) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (التحفيز)	0.688	6.624	0.00	0.699	0.488	43.872	0.000
الثابت	1.333	3.863	0.00				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال نتائج التقدير أعلاه يمكن استنتاج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحفيز وأداء العاملين بنسبة 70٪، كما أن التحفيز يسهم ب 48.8٪ في رفع لأداء العاملين، وأنه كلما زاد التحفيز بوحدة واحدة تحسن أداء العاملين ب 0.688 وحدة. ومن خلال قيمة الدلالة للنموذج التي كانت معنوية فإنه يمكننا قبول الفرضية بوجود أثر معنوي للتحفيز على أداء العاملين. ✓ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على وجود أثر معنوي للتمكين على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

في هذا الإطار تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط بين متغيري الفرضية التي كانت نتائجه كالتالي:

الجدول (08) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (التمكين)	0.773	8.028	0.00	0.764	0.584	64.451	0.000
الثابت	1.028	3.180	0.003				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

تظهر نتائج التقدير في الجدول أعلاه أن أداء العاملين يرتبط ارتباطا قويا وموجب بتمكين العاملين وذلك بنسبة 76.4٪، وتبرز أهمية ذلك من خلال قيمة معامل التحديد الذي يفسر أن التمكين يسهم في تطوير أداء العاملين بنسبة 58.4٪، حيث أنه كلما زاد تمكين العاملين بوحدة واحدة تطور أدائهم ب 0.773 وحدة. أما بالنسبة لقيمة الدلالة للنموذج ككل فقد كانت أقل من القيمة الحرجة (0.05)، وعليه فإنه يمكننا القول بأنه يوجد أثر معنوي للتمكين على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ اختبار الفرضية الفرعية السادسة: تختبر هذه الفرضية وجود أثر معنوي للاتصال الداخلي على أداء العاملين.

كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول أدناه بتقدير نموذج الانحدار البسيط بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (الاتصال الداخلي).

الجدول (09) نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (الاتصال لداخلي)	0.833	10.194	0.798	0.833	0.693	103.927	0.000
الثابت	-0.093	-0.258	0.00				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

توضح النتائج أعلاه أن أداء العاملين يرتبط بالاتصال الداخلي ارتباط موجب وقوي بنسبة 83.3٪، كما أن الاتصال الداخلي يساهم في تطوير أداء العاملين بنسبة 69.3٪، وبالنسبة للنموذج المقدر فقد كان معنويا بدليل قيمة الدلالة الكلية له التي بلغت 0.00 والتي كانت أصغر من القيمة الحرجة (0.05)، وعليه يمكننا قبول الفرضية المطروحة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للاتصال الداخلي على أداء العاملين كما أنه كلما تحسنت الاتصالات الداخلية في المؤسسة بوحدة واحدة رفعت أداء العاملين ب0.833 وحدة.

✓ اختبار الفرضية الفرعية السابعة: تنص هذه الفرضية على وجود اثر ذو دلالة معنوية لثقافة الخدمة على اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وقد كالت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (10) كما يلي:

الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (ثقافة الخدمة)	0.877	12.400	0.541	0.877	0.770	153.751	0.000
الثابت	-0.189	-0.615	0.00				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال تقدير نموذج الانحدار البسيط بين المتغيرين التابع والمستقل: أداء العاملين وثقافة الخدمة على الترتيب الموضحة في الجدول السابق، يمكننا استنتاج وجود علاقة ارتباطية بين ثقافة الخدمة وأداء العاملين وهي علاقة موجبة وقوية بدلالة قيمة معامل

الارتباط (87.7٪)، كما يمكن استنتاج علاقة تأثير بين المتغيرين بحيث تؤثر ثقافة الخدمة في أداء العاملين بنسبة 77.00٪، أما بالنسبة للنموذج ككل فهو معنوي بحكم قيمة الدلالة للنموذج ككل (0.00).

ومما تقدم يمكن قبول الفرضية بوجود أثر معنوي لثقافة الخدمة على أداء العاملين بحث يرتفع هذا الأخير بـ 0.877 وحدة نتيجة زيادة ثقافة الخدمة لدى العاملين بوحدة واحدة.

✓ اختبار الفرضية الرئيسية:

تسعى هذه الفرضية للإجابة على إشكالية دراستنا وذلك من خلال تقدير أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة نفضال بولاية سعيدة، ولأجل ذلك تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع (أداء العاملين)، والمتغير المستقل (التسويق الداخلي)، وقد كانت نتائج التقدير موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (التسويق الداخلي)	0.860	11.446	0.401	0.860	0.714	131.005	0.000
الثابت	-0.289	-0.848	0.00				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

تظهر نتائج الاختبار وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متغيري التسويق الداخلي وأداء العاملين وذلك ما يبرزه معامل الارتباط الذي بلغ 86٪، كما أن قيمة معامل التحديد تدل أن نسبة التغير في أداء العاملين نحو الأفضل مرده بنسبة 71.4٪ إلى ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة مجتمعة، بينما بقية العوامل الأخرى كان تأثيرها على الأداء بنسبة 28.6٪، كما نلاحظ أن قيمة الدلالة للنموذج ككل بلغت 0.000 مما يدل على معنوية النموذج، كما كلما أنه زاد تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة بمقدار واحدة فإن أداء العاملين سوف يتحسن بمقدار 0.860 وحدة.

من خلال التحليل أعلاه يمكننا قبول الفرضية بوجود أثر لتطبيق التسويق الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة نفضال بولاية سعيدة.

4. خاتمة:

إن توفير بيئة عمل جيدة داخل أي مؤسسة مهما كان طابعها عمومية أو خاصة هو الأساس في زيادة رغبة العاملين على إنجاز وظائفهم بكفاءة أكبر، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة. ونظرا لأن عملية الاتصال كبيرة بين مقدم الخدمة أو المنتج و الزبون كان لابد على هذه المؤسسات الاهتمام بموظفيها ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم و محاولة تلبيةها حتى تحقق رضاهم و من ثم تقديم أحسن الخدمات والمنتجات، و هذا بتبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتبر كفلسفة تسويقية متميزة داخل المؤسسة وذلك في إطار تطوير وتحسين الجودة و تحقيق رغبات و حاجات الزبائن انطلاقا من تحقيق حاجات و رغبات العاملين بما يحقق أهدافهم و

أهداف المؤسسة في نفس الوقت وبالتالي الزيادة من فرص التميز والذي ينعكس بالتالي على مستوى أدائهم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهذه المؤسسات .

وعليه سعت دراستنا لتناول موضوع مهم في إدارة المؤسسات الاقتصادية ألا وهو التسويق الداخلي وقياس أثر تطبيقه على أداء العاملين في مؤسسة نفطال بولاية سعيدة، وذلك من خلال اعتمادنا على منهج وصفي تحليلي، تطرقنا لمختلف التعريف الإجرائية للدراسة على المستوى النظري للدراسة، بينما على مستوى الجانب التطبيقي فقد أجرينا دراسة ميدانية بالمؤسسة محل الدراسة فقد تم تقدير أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء العاملين، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود تطبيق لمبادئ التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، ثقافة المؤسسة) في مؤسسة نفطال.

- عمال مؤسسة نفطال بولاية سعيدة يتمتعون بأداء جيد لوظائفهم.

- وجود أثر إيجابي لكل أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة نفطال بولاية سعيدة، وبنسب تأثير متفاوتة كالتالي:

✓ التدريب يساهم في تحسين أداء العاملين بنسبة تقارب 30٪.

✓ التحفيز يساهم بـ 48.8٪ في رفع لأداء العاملين.

✓ التمكين يساهم في تطوير أداء العاملين بنسبة 58.4٪.

✓ الاتصال الداخلي يساهم في تطوير أداء العاملين بنسبة 69.3٪.

✓ ثقافة الخدمة تساهم في تطوير أداء العاملين بنسبة 77.00٪.

- وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ التسويق الداخلي على أداء العاملين، بحيث أن تحسن هذا الأخير بنسبة 71.4٪ يرجع إلى تطبيق مبادئ التسويق الداخلي مجتمعة في المؤسسة.

ومن خلال النتائج السابقة يمكن أن نوصي بالافتراضات التالية:

- العمل على تطبيق مبادئ التسويق الداخلي كتوجه إداري ناجح لتحقيق أهداف المؤسسة.

- ضرورة اهتمام المؤسسة بتدريب الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم واكتسابهم معارف تمكنهم من تحقيق مستويات أفضل في الأداء.

- توسيع صلاحيات الأفراد من خلال منحهم الفرصة في المشاركة في صناعة القرارات في المؤسسة.

- الحرص على زيادة تحفيز الموظفين سواء معنويا أو ماديا بما يحقق احتياجاتهم ويضمن رفع أدائهم.

- وضع نظام تقييم أداء فعال للعاملين بالمؤسسة، للتعرف أكثر على العاملين ومدى اهتمامهم بعملهم كما يعمل هذا النظام على قياس جهد وأداء كل عامل بالمؤسسة.

- ضرورة تفعيل عملية الاتصال ذات الاتجاهين بين العاملين وإدارة المؤسسة بما يسمح بحل المشاكل بسرعة بما يعكس مقترحات العاملين.

5. قائمة المراجع:

- 1-Berry, L. (1984). The employee as customer in services marketing orientation. Poston: Kent Publishing.
- 2-CHAMI, A., & KADDECHE, S. (Volume VII, n°03 (December 2021)). The effect of internal marketing on knowledge sharing: a case study of Algerian National Bank BNA. El bachair journal , 971.
- 3-Gilaninia, S., Mohammad, T., & Baghrabad, M. B. (vol4,no10,2013). Impact of Internal Marketing Components on Organizational Commitment of Banks Employees. INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS , 1028.
- 4-Gluck, w. .. (1996). personnel diagnostic approche revised edition . USA: dallas busness publication.
- 5-Hayat, M. A., Nabeel Siddiquei, A., Jabbar, A., & Abrar, M. (2015,08). Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis. Journal of Service Science and Management , 216-228.
- 6-Kandaz Gelen, N. (Vol.4, No.3, 2021). The Effect of Internal Marketing on Job Performance of Academic Staff in The Faculty of Sport Sciences. The Asian Institute of Research Education Quarterly Reviews , 83-88.
- 7-Kotler, P., Lane Keller, K., Bernard, D., & Manceau, D. (12eme edition,2006). Marketing Management. France: Pearson Education.
- 8-Lings, I., & Greenly, G. (vol07,n03(2005)). Measuring internal marketing orientation. Journal of marketing research .
- 9-Mottaghi Khameneh, S., Mottaghi Khameneh, S., Vahedi Kolagari, M., & Basiri, M. (vol III,issue5,may2015). THE ROLE OF INTERNAL MARKETING IN FACILITATING KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES: A CASE OF THE EGHTEHAD NOVIN BANK. International Journal of Economics, Commerce and management United Kingdom , 667.
- 10-Nwokah, N. G., & Joyce, T. B. (2017, 5). Internal Marketing and Marketing Effectiveness of Hotel Industry in Rivers State. Journal of Human Resource and Sustainability Studies , p238-257.
- 11-إبراهيم سعد الدين، ش.، علي عبد الوهاب، م. &، جلال عيد، ن. (المجلد 20، العدد 02 (2021)). أثر التسويق الداخلي في تنمية أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية. مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. 328 ,
- 12-السيد علي، م. أ. (ط01، 2001)، أسس التسويق. الأردن: مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع.
- 13-الطعاني، ح. أ. (ط01، 2007). التدريب الإداري المعاصر. الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 13-العاني، ه. (ط01، 2008)، الإدارة بالخوافز - التحفيز و المكافآت. (عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع .
- 14-أنور سلطان، م. س. (2003). السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية .
- 15-بلوط، إ. ح. (2002). إدارة الموارد البشرية-منظور استراتيجي. -بيروت: دار النهضة العربية .
- 16-بن عنتر، ع. أ. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار اليازوري .
- 17-بورقة، ف. &، رزين، ع. (المجلد 13، العدد 02، 2020)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. 951-952 ,
- 18-راوية محمد حسن. (2002). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- 19- سليمان صادق د, & ثابت جاسم ح). العدد 75، المجلد 28، 2007. (أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين. مجلة تنمية
الرافدين. 51,
- 20- شوشان س, & بولعود ن). المجلد 06، العدد 01، 2019، أثر التسويق الداخلي على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعربات
الصناعية-باتنة. مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة. 200,
- 21- فتحي العالول إ. (2016). أثر التسويق الداخلي عمى الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة.
رسالة دكتوراه غير منشورة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, السودان.
- 22- مهني ل, & مغراوي م. (ا). المجلد 05، العدد 01، 2020، واقع ممارسات التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية، دراسة حالة الوكالات
البنكية بولاية معسكر. المجلة الجزائرية للموارد البشرية. 81,