

التسويق الداخلي واثره على الرضا الوظيفي  
 بالتطبيق على مؤسسات القطاع العام بالسودان  
**Internal marketing and its impact on job satisfaction  
 Applying to public sector institutions in Sudan**

د/انتصار مقبول الجيلاني السيد

جامعة الملك خالد

الكلية التطبيقية

مجمع المحالة شطر الطالبات

المملكة العربية السعودية

د/نهلة عبد القيوم عبد الرحمن

جامعة جدة - كلية الاعمال - قسم ادارة الموارد البشرية

المملكة العربية السعودية

ملخص البحث

هدفت الدراسة الى بيان اثر التسويق الداخلي بابعاده المتمثلة في (الدعم الإداري، التدريب، البيئة المادية، الحوافز والمكافآت والرواتب، روح الفريق) كمتغير مستقل في تحقيق الرضا الوظيفي مقاساً بمؤشرات (الغياب، معدل دوران العمل، الارتباط بالعمل والسعادة) كمتغير تابع. اعتمد الباحث مصادر ثانوية في الدراسة التي اختصت في هذا المجال والمتمثلة في الكتب والدراسات السابقة ومواقع الشبكة العنكبوتية، وتم بناء استبانة كمصادر اولية لجمع بيانات البحث. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة. اظهرت نتائج الدراسة تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده المذكورة في الدراسة، واثبتت الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات الدولة. اظهرت الدراسة كذلك وجود علاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي حسب نموذج الدراسة. وأوصت الباحثة ببذل مزيد من الجهد لرفع مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في نموذج الدراسة لزيادة الرضا الوظيفي وضمان تميز الأداء.

## Abstract

The study aimed to demonstrate the impact of internal marketing with its dimensions (administrative support, training, physical environment, incentives, rewards, salaries, team spirit) as an independent variable in achieving job satisfaction as measured by indicators (absence, work turnover, work-relatedness and happiness) as a dependent variable.

The researcher relied on secondary sources in the study that specialized in this field, which are represented in books, previous studies and websites, and a questionnaire was built as primary sources for collecting research data. The researcher used the descriptive analytical method to test the study hypotheses.

The results of the study showed the application of internal marketing with its dimensions mentioned in the study, and proved job satisfaction for workers in state institutions.

The study also showed the existence of a relationship between internal marketing and job satisfaction according to the study model. The researcher recommended making more effort to raise the level of application of internal marketing dimensions in the study model to increase job satisfaction and ensure performance excellence.

## المبحث الأول

### منهجية وأدوات البحث

#### مقدمة

يشهد العصر الحالي تطوراً تكنولوجياً كبيراً أدى إلى ظهور كثير من شركات القطاع الخاص المنافسة في سوق الأعمال. عملت تلك الشركات على استقطاب العديد من الخبرات والمؤهلات والكوادر العاملة في مؤسسات الدولة. واعتبر ذلك من التحديات التي تواجهها مؤسسات القطاع العام، فكان التزاماً عليها الاحتفاظ بموظفيها باستخدام الأدوات المختلفة التي تعزز عناصر الرضا الوظيفي وعلى رأسها التسويق الداخلي بأبعاده وعناصره المختلفة.

ظهر مفهوم التسويق الداخلي رسمياً في نهاية السبعينات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية (الموقع الإلكتروني). وقد تعددت تعريفات التسويق الداخلي فقد عرف (بيري 1984) التسويق الداخلي على أنه (اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة (محمد 2008). وذكر (اياد 2016) أن التسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمؤسسة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة. وقد نشأ هذا المفهوم ليعطي دوراً فاعلاً في المنظمات والمؤسسات الصناعية والخدمية وتحقيق النجاح فيها (رائد 2010). أيضاً ذكر (احمد 2008) أن وظيفة التسويق في المنظمة لا تقتصر فقط على بيع المنتجات للزبائن الخارجيين، بل عليها الإهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين بالمؤسسات والمنظمات.

نستخلص من هذه التعريفات أن:

1/ الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم لتحقيقها.

2/ تصميم الزبائن لإرضاء الزبائن الداخليين.

3/ التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات.

تتعدد أبعاد وعناصر التسويق الداخلي التي تؤثر على رضا العاملين وبالتالي تفاعلهم وتعاملهم مع الزبائن الخارجيين ويمكن توضيح هذه العناصر كآلاتي: (التدريب،

الدعم الإداري، التمكين، الأجور والمكافآت والحوافز، المشاركة في القرارات، الاتصالات الإدارية، روح الفريق، البيئة المادية والمعلومات التسويقية)  
الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي.  
مشكلة الدراسة :

أهم متطلبات نجاح المؤسسات هو الرضا الوظيفي الذي يؤثر إيجاباً في أداء العاملين وبالتالي نجاح المؤسسات. لذلك نجد أن مؤسسات الدولة الناجحة هي التي تسعى جاهدة للحفاظ على موظفيها، وتعمل على توفير الامكانيات المادية والمعنوية التي تساعد هذه الموارد على التطور والإبداع في تنفيذ المهام المطلوبة. لاحظت الباحثة خلال عملها في مؤسسات الدولة وزياراتها للعديد من المؤسسات الأخرى سلوكيات غير مرغوب فيها من قبل معظم العاملين بتلك المؤسسات مثل عدم التواجد بالمكاتب في أوقات الدوام، انخفاض الروح المعنوية، هذه السلوكيات هي من ضمن مؤشرات عدم الرضا الوظيفي. كما لاحظت أن معظم المؤسسات لا تتوفر فيها البيئة المادية والمعنوية الدافعة للإنجاز ولهذا تبادر الى ذهن الباحثة مفهوم التسويق الداخلي والى أي مدى قد يكون مساهماً في ظهور مؤشرات عدم الرضا الوظيفي. وفقاً لأبعاد التسويق الداخلي المعتمدة في الدراسة جاءت أسئلة الدراسة كالتالي:

- 1/ هل يتم تطبيق عناصر وأبعاد التسويق الداخلي ؟
- 2/ هل العاملون راضون عن عملهم في مؤسسات الدولة ؟
- 3/ هل هنالك علاقة بين رضا العاملين وعناصر التسويق الداخلي ؟

أهداف الدراسة :

تمثل الهدف العام وفقاً لمشكلة الدراسة في معرفة العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي وبين الرضا الوظيفي وتفرعت عن هذا الهدف أهداف فرعية حسب عناصر التسويق الداخلي التي اعتمدها الباحثة في الدراسة :

- 1/ معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسات الدولة.
- 2/ معرفة مدى رضا العاملين عن التسويق الداخلي في المؤسسة.
- 3/ معرفة العلاقة بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي.
- 4/ معرفة العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي.
- 5/ معرفة العلاقة بين نظام الاجور والرواتب والمكافآت والرضا الوظيفي.

6/ معرفة العلاقة بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي.

7/ معرفة العلاقة بين العلاقات الصناعية وروح الفريق والرضا الوظيفي.

8/ قياس مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسات الدولة.

**أهمية الدراسة :**

جاءت أهمية الدراسة من الآتي:

1/ أهمية مؤسسات الدولة لأفراد المجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات.

2/ بيان أهمية تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسات الدولة.

3/ أهمية رضا العاملين لإنجاح مؤسسات الدولة.

4/ الدراسة إثراء لمكتبات العلوم الإدارية وامتداد لدراسات سابقة وأساس لدراسات لاحقة.

**الفرضيات:**

بناء على ما جاء في مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها تمت صياغة فرضيات

تقيس أثر أبعاد وعناصر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي كآلاتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي.

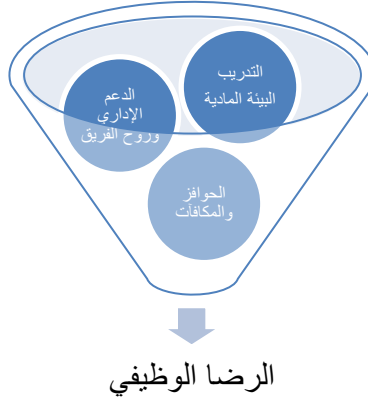
الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقات الصناعية وروح الفريق والرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام المكافآت والحوافز والرواتب والرضا الوظيفي.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي.

## نموذج ومخطط الدراسة



### منهجية وأدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً كما يشمل المنهج تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل الى نتائج. صممت الاستبانة بعدد (34) سؤال لاختبار فرضيات الدراسة وتم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة الذي يشمل العاملين بمؤسسات الدولة بالسودان بمختلف فئاتهم الوظيفية وخبراتهم المتباينة حسب سنوات الخبرة. بلغ عدد الاستبانات التي تم تجميعها حوالي (249) استبانة وقد رأت الباحثة انها تكفي لاختبار الفرضيات حيث ان هنالك تكافؤ في مؤسسات الدولة من حيث اللوائح والقوانين والأنظمة.

تناولت الدراسة عدد من أبعاد التسويق الداخلي التي يرى الباحث أنها من أكثر الأبعاد التي تؤثر على الرضا الوظيفي بمؤسسات الدولة بالسودان وتم وضعها كمحاور في استبانة الدراسة وقد تمثلت الأبعاد في:

1/ الدعم الإداري.

2/ التدريب.

3/ العلاقات الصناعية وروح الفريق.

4/ الرواتب والمكافآت والحوافز.

5/ بيئة العمل المادية

لضمان صدق اداة الدراسة تم عرض الاستبانة على عدد من الاساتذة في مجال العلوم الادارية الاحصاء بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية وجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية وجامعة وادي النيل بجمهورية السودان . تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل الاستبانة التي تم توزيعها على عينة تكونت من عدد 300 مبحوث، تم تحليل عدد 249 استبانة الكترونية منها.

**الدراسات السابقة :**

1/ دراسة المجالي والبشاشة والمجالي (2016) بعنوان: "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك".

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر ممارسات التسويق الداخلي متمثلة بـ (الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب) في رضا العاملين وأثرها على الأداء الوظيفي في قطاع البنوك التجارية العاملة بمحافظة الكرك. و تضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الكرك و بلغ عددهم (255) عاملاً و بلغ عدد البنوك (11) بنكا، وزع الباحث (200) استبانة بالطريقة العشوائية لمنح جميع أفراد مجتمع الدراسة فرصة متساوية. اظهرت نتائج الدراسة قبول جميع الفرضيات الفرعية، حيث حصل متغير الحوافز المرتبة الأولى بالتأثير تلاه متغير الثقافة التنظيمية و التدريب و أخيرا التفاعل الداخلي.

2/ دراسة إياد فتحي العالول (2016) بعنوان: أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة"، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض. وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال. كما تبين وجود تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي وأيضاً يوجد تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي الشركة، كما تبين وجود أثر إيجابي لتغيري العمر والدخل على الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بالمحافظة على استمرارية تقديم رؤية الشركة بصورة حسنة إلى

العاملين، واستغلال جميع البيانات التي تقوم بجمعها منهم و بضرورة إستدامة الشركة للاتصال بالعاملين لديها لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجيتها، ويجب أن تكون برامج التدريب والتطوير في الشركة موجهة لكافة المستويات الإدارية حتى تتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية مع ضرورة توفير الموارد الكافية من أجل تحسين جودة تدريب العاملين ، كما أوصت بضرورة تحسين نظام المكافآت وقياس الأداء و ربطه بأهداف الشركة ليعمل على تشجيع العاملين لدى الشركة على العمل بروح الفريق وللمساهمة في تحقيق رؤيتها .

3/ دراسة رائد ضيف الله الشوابكة(2010) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى

هدفت الدراسة الى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق إلتزام العاملين من خلال أنواع الإلتزام التنظيمي (الاستمراري، المعيارى والعاطفي) كمتغير تابع. اعتمد الباحث الكتب والمجلات المتخصصة كمصادر ثانوية وتم تصميم استبانة لدراسة أثرأبعاد التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي. ومن أهم النتائج وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على الإلتزام التنظيمي وكذلك وجود التزام تنظيمي ايجابي بمختلف أنواعه.وقد أوصى الباحث ببذل مزيد من الجهد لتلبية حاجة العاملين والاهتمام بهم وأيضاً الإهتمام بالتدريب على مختلف المستويات الإدارية.

4/ دراسة سلوى محمود مطاحن (2010) بعنوان: تطبيق التسويق الداخلي بالشركات الصناعية في الأردن

هدفت الدراسة الى قياس أبعاد التسويق الداخلي في منظمات الأثاث في عمان من وجهة نظر العاملين. وقد تمثلت الأبعاد في الدعم الإداري، فرص التطور الوظيفي، الاتصالات وعلاقات العمل، عمل الفريق، الرواتب والحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار. كانت النتائج أن المنظمات تقوم على تطبيق بعض من أبعاد التسويق الداخلي حيث أنها تقوم بتطبيق جميع الأبعاد المذكورة غير أنها لا تميل للمشاركة في اتخاذ القرارات ولا توفر نظام رواتب عادل. كان من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة هي ضرورة تركيز المنظمات على اشراك العاملين في اتخاذ القرار وعمل نظام عادل وواضح للرواتب والأجور والحوافز.

5/ دراسة محمد حسين أبو سنيينة (2013) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، العمل كفريق والإتصال الداخلي في الإلتزام التنظيمي) مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. اعتمد الباحث الكتب كمصادر ثانوية وتصميم استبانة لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على إلتزام المرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة. أوصى الباحث ببذل مزيد من الجهد لتلبية حاجة ورغبات المرضين وكسب رضاهم من خلال التدريب والتحفيز ووسائل الإتصال الداخلي والتوصية على العمل بروح الفريق لضمان استمرارهم بالعمل والإخلاص لهم.

6/ دراسة شيما أحمد (2016) بعنوان: التسويق الداخلي وأثره على الإحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية:

هدفت الدراسة الى تقديم الأدبيات العلمية التي تناولت كلاً من التسويق الداخلي والاحتراق الوظيفي وقياس مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (وضوح الدور، التدريب، الأجور والمكافآت، الإتصالات، العلاقات والخدمات الصحية) وأثرها على الإحتراق الوظيفي المتمثلة بأبعاده في (الإنهاء العاطفي، السلبية في العلاقات، وانخفاض مستوى الإنجاز الشخصي). كما هدفت الى التوصل لتوصيات للحد من انتشار ظاهرة الإحتراق الوظيفي بجامعة بورسعيد محل البحث. أظهرت نتائج البحث وجود قصور في تطبيق التسويق الداخلي بجامعة بورسعيد. كما أثبتت النتائج وجود إحتراق وظيفي على مستوى العاملين بالجامعة متمثلاً في الأبعاد المذكورة في الدراسة. واوصت الباحثة بإعادة اختبارات نتائج البحث على القطاعات الهامة في الدولة. كما أوصت بعمل دراسة للمقارنة بين الإحتراق الوظيفي في القطاع العام والقطاع الخاص.

## المبحث الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### مفهوم التسويق الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي

تجت فكرة التسويق الداخلي من الاتجاهات الحديثة في الادارة التي تنادي بضرورة التركيز علي راس المال البشري كمرتكز لتحقيق الفاعلية التنظيمية. ان تحقيق الميزة التنافسية للشركات اصبح يعتمد علي العنصر البشري. فكلما زاد الاهتمام بالعنصر البشري من خلال سياسات التطوير والتنمية والتحفيز والتمكين كلما زاد معدل الرضاء الوظيفي وقد اثبتت الدراسات ان ارتفاع معدل الرضاء الوظيفي يزيد من رضاء العملاء (Stephen Roppins, 2017). ان تحقيق رضاء العملاء هو المبتغي الاساسي لمنظمات الاعمال و لتحقيق هذا الرضاء تحول التركيز من الطرق التقليدية في تسويق المنتج المستنده علي الترويج الخارجي لجذب العملاء الي التسويق للمنتج داخل المنظمة فالفئة المستهدفة هنا هي العاملين حيث يتم اقناعهم واشراكهم في قيم واهداف الشركة واستراتيجياتها لتحقيق التضامن والارتباط التنظيمي. ويضمن ذلك أن الموظفين يقدمون خدمة عالية الجودة للعملاء، مما يزيد من رضاءهم ويعمق ولاءهم للشركة" فهي اذا تسعي لتطوير علاقه طيبه مع العميل من خلال العاملين فيها " (دعاء محمد، 2016). وهذا يحتاج إلى وجود اتصال داخلي فعال، والتعامل مع الموظفين على أنهم عملاء داخليون يحتاجون إلى معرفة رؤية الشركة من الداخل إلى الخارج وايصال ذلك إلى العالم الخارجي. عرفه (وفقي الامام، 2001) بأنه جذب افضل العناصر من العمالة والحفاظ عليها بالتدريب والتحفيز المناسبين لضمان ولائهم وبناء علاقات قوية معهم. العمل بروح الفريق بهدف الارتقاء بجودة المنتجات لاشباع الحاجات والرغبات التي تحقق الرضاء للعملاء الخارجيين. يعرفه (Christopher, Payne 1991) انه تركيب من التسويق وخدمة الزبون او ادارة العلاقات التجارية التعاونية المستمرة بين المجهزين والزبائن. (بانسال وآخرون. 2001 ، ص 61) تشير إلى أن "الاقتصاد الموجه نحو الخدمات بشكل متزايد يطلب من الشركات جذب العملاء والاحتفاظ بهم لضمان ميزة تنافسية مستدامة". لتحقيق هذا الهدف ، يجب على المؤسسات أن تركز جهودها على تطوير والحفاظ على "ثقافة تنظيمية تؤكد على رفاهية العملاء الداخليين كوسيلة لجذب

والحفاظ على رعاية العملاء الخارجيين. في المنظمات التي تقدم الخدمة ، تكون جودة الخدمة جزءاً لا يتجزأ من جودة وأداء الموارد البشرية " .التسويق الداخلي هو تعامل المؤسسة مع عملاءها الداخليين(العاملين) عن طريق مجموعه من السياسات وذلك باسقاط المزيج التسويقي علي العملاء الداخليين فيصبح المنتج الداخلي هو الوظيفة -الترويج هو التحفيز والاتصال الداخلي عن طريق تجميع وتحليل المعلومات -التوزيع والمقصود به توزيع المكان او البيئة المناسبة للعمل- التسعير هو التكلفة النفسية عندما يتعامل العميل الداخلي مع عملاء خارجيين غير لبغين وهذا مايسمى بالعلاقة التسويقية الداخلية (عدنان ,رشيدة 2018).

ويتضح من هذا التعريفات كلها أن فلسفة تطبيق التسويق الداخلي تسعى إلى :إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم،التوجه بالمستهلك، التعاون و التكامل الوظيفي من أجل التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة الكلية و الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الخاصة بالسوق الذي تنشط فيه و بالأخص إرضاء المستهلك النهائي.

#### اهداف التسويق الداخلي:

- 1- يهدف التسويق الداخلي الي تنمية وعي الموظفين بدورهم ومساعدتهم في المشاركة الفعالة في عملية التسويق واساهمهم في خلق قيمة مضافة للعملاء(Kotler,2006).
  - 2- تخفيض الصراع بين جماعات المؤسسة عن طريق ازالة العقبات ومشاركة المعلومات ووضع الاهداف للحصول علي رضا المستهلك وتحقيق اهداف التسويق(Varey,2001)
  - 3- تشجيع الموظف على إبداء الرأي بخصوص الشركة سواء أكان مدحاً أو نقداً.
  - 4- توفير بيئة عمل ممتعة مع توفير فرص الترقية والتقدم في سلم العمل.
  - 5- تعزيز التواصل الفعال وبناء العلاقات التعاونية بين الموظفين والحفاظ علي اتصال فعال بينهم والادارة.
  - 6- تحسين الروح المعنوية للموظفين والالتزام فيما بينهم.
  - 7- تحسين خدمة العملاء، عبر توظيف عاملين أفضل وأكثر كفاءة.
- ان الهدف الاستراتيجي للتسويق الداخلي هو خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الافراد (دعم الطرق الادارية دعم سياسة الافراد.دعم سياسة التدريب الداخلي، دعم اجراءات التخطيط والرقابة) (نصرالله، هاجر 2012).

### ابعاد التسويق الداخلي:

- 1- التمكين: عرفه برويس أنه "أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار (سهام موسى دربالي، 2009).
- 2/ وضوح الدور: ويحدث وضوح الدور عندما يعرف كل فرد واجبات الوظيفة ونطاق المسؤولية والأهداف التنظيمية وأهداف العمل المسند للعاملين، وكذلك وضوح الصلاحيات الممنوحة لهم (Mills et al. 2011).
- 3/ التوظيف: يرتبط بعملية التوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين. وهذه العمليات هي بمثابة مفتاح النجاح لمنظمات الأعمال والمؤسسات العامة والوسيلة التي تمكن من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية.
- 4/ البرامج التدريبية: وهو "الجهود المخطط لها والهادفة إلى تزويد وتسهيل عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والخبرات والسلوكيات اللازمة لأداء الأفراد أعمالهم بفعالية" (Jones, & George, 2014).
- 5/ المكافآت والحوافز: العلاقة بين الدوافع والحوافز تكمن في أن فاعلية الحافز تعتمد على معرفة ودراسة دوافع العاملين أولاً، لذا فإن التخطيط لنظام حوافز فعال يتطلب دراسة دوافع العمل والعاملين، فالدوافع تمثل القوة المحركة الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم للسلوك باتجاه معين، (عبيدات، 2011 م).
- 6/ الاتصال الداخلي: إن إعطاء اهتمام كبير للاتصال الداخلي للشركة يمكن أن يؤدي إلى زيادة تضاني الموظفين، وتحسين الأداء العام للعمل (بهاء الدين الزيود، 2019).

### المبحث الثالث

#### اختبار الفرضيات

تناول هذا المبحث اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، واستخدام أسلوب الأوساط المرجحة للأسئلة والوسط المرجح العام لقياس مستويات الرضا الوظيفي ومستويات تطبيق أبعاد التسويق الداخلي المعتمدة في نموذج الدراسة. وتم قياس هذه المتوسطات من قبل الباحث باستخدام أسلوب الأوزان لخيارات الأسئلة. كما ان الباحثة استخدمت (كاي<sup>2</sup>) لمعرفة العلاقة بين متغيري (النوع والخبرة) واجابات المفحوصين.

**جدول رقم: 1 الأوزان العامة لخيارات الاستبانة**

الاوزان المرجحة للخيار	الخيارات
1.00 - 1.75	اوافق
1.75 - 2.50	اوافق بشدة
2.50 - 3.25	لا اوافق
3.25 - 4	لا اوافق بشدة

المصدر: الباحث

جدول (1) يوضح أوزان الخيارات والتي تم حسابها كآتي:

عدد الخيارات = 4

المسافات بين الخيارات = 3

وزن الخيار =  $4 \div 3 = 0,75$

**جدول رقم: 2 قياس مستوى عنصر الدعم الإداري في المؤسسات الحكومية**

رمز السؤال	السؤال	اوافق بشدة	اوافق	لا اوافق بشدة	لا اوافق	المتوسط المرجح للسؤال	الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط المرجح العام
a1	يحترم المديرون العاملون ويعاملونهم معاملة حسنة	57	132	51	9	2.05	.76	2.217
a2	يتبع المديرون سياسة الباب المفتوح مع العاملين	30	111	93	15	2.37	.773	
a3	يشجع المديرون العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل	66	108	63	12	2.08	.841	
a4	يساعد المديرون العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل	63	102	66	18	2.16	.886	
a5	تدفع الادارة العاملين معنويا نحو العمل	51	105	72	21	2.25	.878	
a6	تمتلك الادارة القدرات والمهارات الفنية والفكرية التي تدفع العاملين نحو العمل	39	102	81	27	2.39	.878	

المصدر: الباحث

الجدول رقم (2) يوضح ان المتوسط المرجح العام للأسئلة التي تقسيم مستوى تطبيق (الدعم الإداري) يساوي (2.217) وهذا يعني من جدول الاوزان رقم (1) ان الوزن يقع في فئة (وافق) مما يدل على أن بعد الدعم الإداري يتم تطبيقه داخل المؤسسات الحكومية.

جدول رقم: 3 قياس مستوى عنصر التدريب في المؤسسات الحكومية

رمز السؤال	السؤال	وافق بشدة	وافق	لا وافق	لا وافق بشدة	المتوسط المرجح للسؤال	الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط المرجح العام
b1	تقدم المؤسسة دورات تدريبية للعاملين بموضوعات حديثة	69	87	78	15	2.16	.9	2.393
b2	توفر المؤسسة دعم مالي كافي للدورات التدريبية	45	54	120	30	2.54	.924	
b3	برامج التدريب متاحة للعاملين الجدد والقادمي	39	87	108	15	2.4	.822	
b4	تقيس الادارة درجة استفادة العاملين من التدريب	39	87	105	18	2.41	.838	
b5	تنظر الادارة الى برامج تدريب وتطوير العاملين على انها استثمار لا تكلفة	45	81	105	18	2.39	.864	
b6	تراعي المؤسسة العدالة والاحتياجات الوظيفية في توزيع الدورات التدريبية بين العاملين	33	90	105	21	2.46	.827	

المصدر: الباحث

الجدول رقم (3) يوضح ان المتوسط المرجح العام للأسئلة التي تقسيم مستوى تطبيق (التدريب) يساوي (2.393) وهذا يعني من جدول الاوزان رقم (1) ان الوزن يقع في فئة (وافق) مما يدل على أن بعد التدريب يتم تطبيقه داخل المؤسسات الحكومية.

**جدول رقم 4: قياس مستوى عنصر العلاقات الصناعية وروح الفريق في المؤسسات الحكومية**

المتوسط المرجح العام	الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط المرجح للسؤال	لا اوافق بشدة	لا اوافق	اوافق	اوافق بشدة	السؤال	رمز السؤال
2.105	.631	2.04	0	54	150	45	يتمتع العاملون بعلاقات طبيعية وعادلة مع رؤسائهم	c1
	.678	2.0	6	39	153	51	يسود الود بين العاملين داخل المؤسسة	c2
	.73	2.22	9	72	132	36	تشجع المؤسسة العلاقات غير الرسمية بين العاملين	c3
	.631	2.16	3	63	153	30	اعتاد العاملون العمل الجماعي داخل المؤسسة	c4

المصدر: الباحث

الجدول رقم (4) يوضح ان المتوسط المرجح العام للأسئلة التي تقيس مستوى تطبيق(العلاقات وروح الفريق) يساوي (2.105) وهذا يعني من جدول الاوزان رقم (1) ان الوزن يقع في فئة (اوافق) مما يدل على أن بعد العلاقات وروح الفريق يتم تطبيقه داخل المؤسسات الحكومية.

**جدول رقم 5: قياس مستوى عنصر الحوافز والمكافآت والرواتب في المؤسسات الحكومية**

المتوسط المرجح العام	الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط المرجح للسؤال	لا اوافق بشدة	لا اوافق	اوافق	اوافق بشدة	السؤال	رمز السؤال
2.528	.851	2.6	36	102	87	24	نظام المكافآت والحوافز داخل المؤسسة عادل	d1
	.828	2.47	21	108	87	33	يتم اعلام العاملين عن اساليب وطرق تحفيزهم ومكافآتهم	d2
	.779	2.27	9	90	10	42	يتم اعلام العاملين عن اسباب تحفيزهم ومكافآتهم	d3
	1.009	2.67	66	69	81	33	نظام الرواتب عادل ويراعي الخبرات والمؤهلات	d4
	.992	2.63	48	105	51	45	تتحسن الرواتب تبعاً لأداء العاملين	d5

المصدر: الباحث

الجدول رقم (5) يوضح ان المتوسط المرجح العام للأسئلة التي تقسيم مستوى تطبيق (الحوافز والمكافآت والرواتب) يساوي (2.528) وهذا يعني من جدول الاوزان رقم (1) ان الوزن يقع في فئة (لاوافق) مما يدل على أن نظام الحوافز والمكافآت والرواتب لا يتم تطبيقه داخل المؤسسات الحكومية بالطريقة المطلوبة.

جدول رقم: 6 قياس مستوى تطبيق عنصر بيئة العمل المادية في المؤسسات الحكومية

رمز السؤال	السؤال	وافق بشدة	وافق	لا اوافق	لا اوافق بشدة	المتوسط المرجح للسؤال	الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط المرجح العام
e1	توفر المؤسسة المباني التي تليق بطبيعة العمل	48	123	66	12	2.17	.79	2.15
e2	توفر المؤسسة المكاتب (المكان والاثاث) التي تشجع على العمل	48	129	54	18	2.17	.82	
e3	توفر المؤسسة ادوات العمل اللازمة	45	132	63	9	2.14	.748	
e4	توفر المؤسسة وسائل النقل اللازمة للعاملين	51	129	51	18	2.14	.825	
e5	توفر المؤسسة معينات العمل (تكييف، مراسلات، فراشين وكافتريات) للعاملين	42	138	63	6	2.13	.709	

المصدر: الباحث

الجدول رقم (6) يوضح ان المتوسط المرجح العام للأسئلة التي تقسيم مستوى تطبيق بعد (بيئة العمل المادية) يساوي (2.15) وهذا يعني من جدول الاوزان رقم (1) ان الوزن يقع في فئة (وافق) مما يدل على أن بيئة العمل المادية متوفرة بالطريقة المطلوبة داخل المؤسسات الحكومية.

جدول رقم: 7 المحور الثاني: قياس مستويات الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية

رمز السؤال	السؤال	وافق بشدة	وافق	لا اوافق	لا اوافق بشدة	المتوسط المرجح للسؤال	الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط المرجح العام
f1	استمتع بالحدوث عن عملي خارج نطاق العمل	51	120	57	21	2.19	.858	2.367
f2	ارتباطي بالعمل بدافع ذاتي وليس اجباري	78	117	48	6	1.93	.774	
f3	اشعر بالسعادة تجاه عملي	51	132	57	9	2.1	.756	

f4	التزم بعمله لانني راض عن الانظمة والقوانين المتبعة داخل المؤسسة	39	93	99	18	2.39	.835
f5	لا ارضى بالعمل في وظيفة اخرى بجانب عملي الحالي	24	78	105	42	2.66	.86
f6	اشعر بالاستقرار والامن الوظيفي بعمله الحالي	21	87	108	33	2.61	.821
f7	لا ارضى في الغياب بسبب حبي لعمله	33	117	81	18	2.34	.797
f8	راض عن عملي ولا ارضى في تركه ولو توفر لي الافضل	27	66	105	51	2.72	.911

المصدر: الباحث

الجدول رقم (7) يوضح ان المتوسط المرجح العام للأسئلة التي تقسيم مستوى الرضا الوظيفي يساوي (2.367) وهذا يعني من جدول الاوزان رقم (1) ان الوزن يقع في فئة (وافق) مما يدل على الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية.

جدول رقم: 8 العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي المعتمدة في الدراسة ومؤشرات الرضا

الوظيفي

Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8
a1	.171**	.232**	.371	.371**	.262**	.398**	.432**	.386**
a2	.073	.187**	.207**	.357	.152**	.342**	.383**	.268**
a3	.346**	.381**	.520**	.367**	.188	.363**	.445**	.252**
a4	.215**	.246**	.375**	.343**	.194**	.316	.353**	.219**
a5	.272**	.347**	.474**	.328**	.302**	.422**	.448	.406**
a6	.335**	.290**	.473**	.490**	.298**	.375**	.453**	.331
b1	.321	.398**	.511**	.579**	.269**	.377**	.516**	.319**
b2	.249**	.325	.462**	.418**	.259**	.452**	.473**	.423**
b3	.319**	.216**	.288	.375**	.239**	.318**	.348**	.115**
b4	.277**	.251**	.415**	.517	.207**	.424**	.372**	.292**
b5	.144**	.042**	.239**	.447**	.158	.211**	.302**	.121**
b6	.233**	.184**	.374**	.461**	.215**	.314	.260**	.185**
c1	.143**	.303**	.373	.318**	.177**	.307**	.360**	.228**
c2	.083**	.230**	.236**	.406	.226**	.174**	.201**	.078**
c3	-.106**	-.079**	.028**	.200**	.116	-.042**	.019	.091**
c4	.301**	.196**	.323**	.229**	.141**	.210	.159**	.097**
d1	.436**	.323	.398**	.438**	.259**	.472**	.377**	.403**
d2	.246**	.166**	.295	.472**	.087**	.250**	.180**	.061**
d3	.231**	.172**	.244**	.363	.008**	.104**	.148**	-.015**
d4	.324**	.233**	.390**	.350**	.260	.505**	.362**	.467**

d5	.411**	.343**	.484**	.408**	.246**	.565	.420**	.407**
e1	.487**	.376	.519**	.359**	.224**	.548**	.428**	.384**
e2	.452**	.438**	.617	.470**	.317**	.564**	.467**	.435**
e3	.409**	.394**	.553**	.491	.354**	.525**	.465**	.378**
e4	.183**	.092**	.553**	.358**	.287	.494**	.330**	.440**
e5	.336**	.392**	.495**	.465**	.249**	.463	.391**	.338**

المصدر: الباحث

الجدول يوضح وجود علاقة طردية بين أبعاد التسويق الداخلي المعتمدة في نموذج الدراسة وبين مؤشرات الرضا الوظيفي وهذه العلاقة تتراوح بين العلاقة الضعيفة والمتوسطة والقوية. غير أن العلاقة بين (c3) و (f6, f2, f1) وبين (d3) و (f8) جاءت سالبة، أي ان العلاقة بين كل من المتغيرين علاقة سلبية.

النتائج والتوصيات

النتائج:

أولاً: اختبار (كاي2) أثبت أن اجابات عينة الدراسة كانت لها علاقة مع النوع والخبرة حيث كانت (كاي2) المحسوبة > مستوى المعنوية (0,05) إلا في بعض الاجابات. فاجابات الأسئلة (c2-c3-c5-d3-e1-e3-f6-f8) لم يكن لها علاقة مع النوع، كذلك اجابات الأسئلة (a1-c4-d1-d5-e1-e2-e3-e4-e5-f6) لم يكن لها علاقة بالخبرة فقد كانت (كاي2) المحسوبة < مستوى المعنوية (0,05) مما يدل على أن اجابات عينة الدراسة لا علاقة لها بمتغيري النوع أو الخبرة.

ثانياً: مقومات مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في نموذج الدراسة والتي تمت تغطيتها بالأسئلة من (e5 - a1) جاءت ايجابية. أي أن الابعاد المذكورة يتم تطبيقها ويمكن صياغة النتائج كالاتي:

1/ مقومات بعد الدعم الاداري والذي تمت تغطيته بالأسئلة من (a6 - a1) وكان المتوسط العام ( 2,217 ) يقع في فئة (أوافق) في جدول الأوزان رقم (1).

2/ مقومات بعد التدريب الذي تم تغطيته بالأسئلة من (b6 - b1) كان المتوسط العام (2,393) يقع في فئة (أوافق) في جدول الأوزان رقم (1).

3/ مقومات بعد العلاقات الصناعية وروح الفريق الذي تم تغطيته بالأسئلة من (c4 - c1) كان المتوسط العام ( 2,105 ) يقع في فئة (أوافق) في جدول الأوزان رقم (1).

- 4/ مقومات بعد الحوافز والمكافآت والرواتب الذي تم تغطيته بالأسئلة من (d5 - d1) كان المتوسط العام ( 2,528 ) يقع في فئة (أوافق) في جدول الأوزان رقم(1).
- 5/ مقومات بعد بيئة العمل المادية الذي تم تغطيته بالأسئلة من (e5-e1) كان المتوسط العام (2,15) يقع في فئة (أوافق) في جدول الأوزان رقم (1).
- ثالثاً: مقومات قياس مستوى الرضا الوظيفي التي تمت تغطيتها بالأسئلة من (f8 - f1) جاءت ايجابية حسب جدول أوزان الخيارات (جدول رقم1) حيث أن الاوساط المرجحة للأسئلة معظمها في فئة (أوافق) ويمكن صياغتها كالآتي:
- 1/يستمتع العاملون بالحديث عن عملهم خارج نطاق العمل.
  - 2/ارتباط العاملين بالعمل بدافع ذاتي.
  - 3/يشعر العاملون بالسعادة تجاه عملهم.
  - 4/العاملون راضون عن الأنظمة واللوائح المتبعة في المؤسسات الحكومية.
  - 5/لا يرغب العاملون بالعمل في وظيفة أخرى بجانب عملهم.
  - 6/يشعر العاملون بالإستقرار والأمن الوظيفي.
  - 7/لا يتغيب العاملون عن عملهم.
  - 8/العاملون راضون عن عملهم ولا يرغبون في تركه.

#### رابعاً: نتائج تحليل واختبار الفرضيات كالآتي:

- جدول معامل الارتباط رقم (7) أثبت وجود علاقة طردية تراوحت بين (قوية، ضعيفة ومتوسطة) بين أبعاد التسويق الداخلي في نموذج الدراسة وبين مؤشرات الرضا الوظيفي المعتمدة في الدراسة مما يدل على صحة جميع الفرضيات ويمكن صياغة النتائج كالآتي:
- 1/توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي.
  - 2/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والرضا الوظيفي.
  - 3/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقات الصناعية وروح الفريق والرضا الوظيفي.
  - 4/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والمكافآت والرواتب والرضا الوظيفي.

5/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي.

#### خامساً: النتائج التفصيلية :

أظهر جدول معامل الارتباط رقم (7) بعض النتائج التفصيلية كالآتي:

1/ العلاقة بين العلاقات الصناعية وروح الفريق (c3) وبين مؤشرات الرضا المتمثلة في (استمتاع العاملين بالحديث عن عملهم، ارتباط العاملين بالعمل بدافع ذاتي، والاستقرار والأمن الوظيفي) جاءت سلبية.

2/ العلاقة بين نظام الحوافز والمكافآت والرواتب (d3) وبين مؤشر الرضا (العاملون راضون عن عملهم ولا يرغبون في تركه) جاءت سلبية.

#### التوصيات

رغم أن الدراسة اثبتت تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في نموذج الدراسة وأن الرضا الوظيفي متوفر الا ان جداول الاوساط المرجحة لأبعاد التسويق الداخلي اوضحت أن كل الأوساط المرجحة للأسئلة كانت في فئة (أوافق) وأن كل الأوساط المرجحة لمؤشرات الرضا الوظيفي كانت في فئة (أوافق) وذلك حسب جدول أوزان الخيارات رقم (1). عليه توصي الباحثة بالآتي:

1/ أن تبذل مؤسسات الدولة مزيداً من الجهد لرفع مستوى تطبيق التسويق الداخلي خاصة عنصر التدريب وعناصر الحوافز والاجور لرفع مستوى الرضا الوظيفي اكثر من (أوافق).

2/ أن تهتم مؤسسات الدولة بالعلاقات الصناعية.

3/ اجراء الدراسة لمعرفة أبعاد التسويق الداخلي الأخرى لمعرفة أثرها على الرضا الوظيفي.

4/ اجراء مزيد من الدراسات لمعرفة أسباب السلوك التنظيمي غير المرغوب فيه.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية :

- 1- بيرفيز أحمد "التسويق الداخلي"، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، 201/07/23
- 2- تايلور كورادو، بروك فريدمان "طور مؤسستك من خلال التسويق الداخلي" دار النشر: المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد، 2022/2/1
- 3- يوسف حافظ "التسويق في عالم الضيافة"، دار حميترا للنشر والترجمة، 2017
- 4- حميد عبد النبي الطائي "التسويق السياحي: مدخل استراتيجي"، 2004

### المراجع باللغة الانجليزية :

- 1- Stephen Roppins Organizational Behavior 17<sup>th</sup> edition copyright 2017 personeducation,inc.p16
- 2- Christopher.M,Payne A,AND Ballantyne. D, "Relationship Marketing", London.1991
- 3- BANSAL, Harvir S.; MENDELSON, Morris B.; SHARMA, Basu. The Impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. Journal of Quality Management, v. 6, p. 61-76, 2001
- 4- **Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence**, [Salomão Alencar de Farias](#), [Federal University of Pernambuco](#), v. 7, n.2
- 5- Verey,R.J(2001),Internal Marketing communciation,In Marketing communciation Abingdon:Taylor&Francis Ltd.pp.212
- 6- Margaret Rouse, "internal marketing 26-3-2019
- 7- Michael DesRochers (27-12-2018), "The Importance Of Internal Marketing To The Employee Experience".
- 8- Laura Acevedo, "Advantages & Disadvantages of Internal Marketing Research Departments(2019)

### الدراسات والبحوث :

- 1- دعاء حسين محمد.اثر التسويق الداخلي علي جودة الخدمة السياحية.المجلة العلمية للدراسات السياحية.جامعة قناة السويس.المجلد 7.العدد 4، 2016
- 2- د.وفقي السيد الامام وآخرون.التسويق الداخلي ودوره في رضا العميل الخارجي.المجلة المصرية للدراسات التجارية.جامعة المنصورة.المجلد 36،العدد 2، 2012
- 3- د.هما معري.التسويق الداخلي رؤية تكاملية في الفلسفه والمفاهيم والاسس.كجلة البحوث المالية والتجارية.جامعة بورسعيد.العدد 1، 2015.

- 4- عدنان رشاش، رشيد عداد، فن التعامل مع العميل الداخلي وف مقاربة التسويق الداخلي، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور، المجلد 11، 2018،
- 5- هاجر نصرالله، واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية، حالة فندق بوناقه ولاية ايليزي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح الجزائر، 2012، ص 11-
- 6- عباس بوبكر، دور التسويق الداخلي في تطوير الخدمة جودة الفندقية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2009، ص 11
- 7- دربالي، سهام موسى، 2009 م "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضاء الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارة، جامعة اليرموك، الأردن، ص 310
- 8- سهام موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرلا الوظيفي - دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي إربد الاردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، 2000 .
- 9- يوسف عوني الحتو، دور التسويق الداخلي في إدارة الأزمات التسويقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في شركة جوال بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ب كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، 2020 م.
- 10- نبيل حليلو وآخرون "التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33/مارس 2018
- 11- إياد فتحي العالول "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي-قطاع غزة"، 2016،
- 12- رائد ضيف الله الشوابكة "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي-أمانة عمان الكبرى"، 2010،
- 13- سلوى مطاحن "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية-الأردن"، 2010،  
المواقع الإلكترونية :

<http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/1129144/Chapitre1.pdf>

<https://e3arabi.com>