

أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد - وكالة بشار-

**The impact of internal marketing on job satisfaction
Applied Study on the National Pension Fund -Bechar-**

أ. بن جيمة نصيرة

أ.د بودي عبد القادر

جامعة طاهري محمد بشار كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

06 (66 03 92 46)

05 (59 50 10 26)

bendjimanacira@yahoo.fr

BENDJIMA Nacira

BOUDI Abdelkader

الملخص: الغرض من هذا البحث هو دراسة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتقاعد بشار. كما تهدف إلى تحديد وقياس أثر مكونات التسويق الداخلي: اختيار العاملين، التطوير، التحفيز، الاتصالات الداخلية، والتمكين، في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي. تم تصميم استبيان لتحديد البيانات الأولية فيما يتعلق بالمتغيرات المذكورة أعلاه. وتم توزيع استبيان على 35 موظف. وأظهرت النتائج أن التسويق الداخلي له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي. **الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، اختيار العاملين، التطوير، التحفيز، الاتصالات الداخلية، التمكين.

Abstract: The purpose of this research is to examine the impact of the implementation of internal marketing in the job satisfaction of personnel in the National Pension fund Bechar. It also aims to identify and measure the impact of the components of internal marketing: recruitment, development, Motivation, internal communications, and empowerment, in the relationship between internal marketing and job satisfaction. a questionnaire was designed to identify the primary data collection with regard to the variables mentioned above. A questionnaire was distributed to a sample of 35 personnel. The research's findings showed that internal had a positive effect on job satisfaction.

Keywords: Internal marketing, job satisfaction, recruitment, development, Motivation, internal communications, empowerment.

مقدمة: تهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين و حثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة و أساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين. ومن ثم فإن ذلك يتطلب من المنظمات العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم و المعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم ، إذ من خلال تبني برامج التسويق الداخلي العلمية يتحقق هدف المنظمات في تحسين النشاطات الداخلية و تقديم خدمات جيدة و رفع كفاءة الاتصال بين العاملين و الزبائن.

✓ **إشكالية البحث:** إن غياب المفهوم الشامل للتسويق الداخلي لدى معظم المنظمات و نظرا لأهميته، تأتي إشكالية البحث لتسعى إلى إبراز أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة بشار، و تتمثل في:

* ما مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي ؟

✓ **فرضيات البحث:** للإجابة على الإشكالية، قمنا بصياغة الفرضيات الموالية:

H01-1 لا يوجد أثر للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي. (الفرضية الرئيسية)

H02-2 لا يوجد أثر لاختيار العاملين على الرضا الوظيفي.

H03-3 لا يوجد أثر للتدريب على الرضا الوظيفي.

H04-4 لا يوجد أثر للتحفيز على الرضا الوظيفي.

H05-5 لا يوجد أثر للاتصالات الداخلية على الرضا الوظيفي.

H06-6 لا يوجد أثر للتمكين على الرضا الوظيفي.

✓ **أهمية البحث:** تنبع أهميته في التعريف بالتسويق الداخلي و تحسين ممارساته وتقديم الإيجابيات و النتائج المترتبة عن تطبيقه.

✓ **أهداف البحث:** معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة بشار، و ما مدى تأثيره على رضا العاملين.

✓ **المنهج المستخدم:** تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استغلال المعلومات المتحصل عليها لوصف الخلفية النظرية للموضوع، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة و جمع البيانات الخاصة بالمؤسسة المراد دراستها و ذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان و هذا بهدف الإجابة على الإشكالية و اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج.

✓ **أدوات الدراسة:**

- **الجانب النظري:** تم الاعتماد على العديد من المصادر العربية و الأجنبية و المتمثلة في الكتب و المجلات و الدراسات و الرسائل الجامعية.

- **الجانب التطبيقي:** ويتضمن إجراء الدراسة الميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد وكالة بشار، حيث تم إجراء مقابلات مع أفراد عينة الدراسة و هذا بهدف أخذ فكرة عن طبيعة و مدى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، و قد تم استعمال الاستمارة حيث تعد الأداة الرئيسية في جمع البيانات من أفراد العينة.

✓ **مجتمع الدراسة:** تمثل في جميع العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة بشار.

✓ **عينة الدراسة:** عينة الدراسة تمثلت في جميع عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة بشار، و ذلك نظرا للعدد القليل للعمال، حيث تم توزيع 40 استمارة على العمال، و تم استرجاع 35 استمارة فقط.

✓ **الإطار الزمني و المكاني للبحث:** تمت الدراسة في شهر أفريل و ماي من سنة 2017 و على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد وكالة بشار.

✓ **أدوات تحليل البيانات:** للإجابة على تساؤلات الدراسة و بعد عملية جمع الاستمارات، تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20).

✓ **نموذج الدراسة:** تضمن نموذج الدراسة عدد من المتغيرات حيث اعتمدت إجراءات التسويق الداخلي متغيرات مستقلة و المتمثلة في اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصالات الداخلية و التمكين، و أعتمد الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

I- الإطار النظري للدراسة:

إن ظهور مفهوم التسويق الداخلي كان بداية في أدبيات تسويق الخدمات. حيث يشير Kotler إلى أن هناك صعوبة في المؤسسات الخدمية باستخدام أسلوب التسويق التقليدي، ففي المؤسسات الإنتاجية يتم تقسيم الإنتاج بشكل جيد و يوضع على الرفوف بانتظار وصول الزبائن إليه، أما في المؤسسات الخدمية فإن هناك المزيد من العوامل، فالزبون في المصرف مثلا يرى الموظفين و يتعامل معهم و كل ذلك ظاهر أمام نظره، أما الشيء غير الظاهر فهو عملية الإنتاج في الفرق الخلفية و التنظيم الذي يساعد النشاط الخدمي و هكذا تتأثر نتيجة الخدمة بعدد من العوامل المختلفة.¹

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي.

عرف Ballantyne (2000) التسويق الداخلي على أنه ² " إستراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة و بناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية." و في نفس السياق يقول Kotler و آخرون عن التسويق الداخلي:³ " أنه يتعين على المنشأة تدريب مجموع أفرادها في إطار منظور إرضاء الزبائن، و منه فإنه لا يكفي خلق قسم خاص بالتسويق، بل يجب تعبئة كل المنشأة للمشاركة في الجهود التسويقية."

* بناء على مراجعة التحليلات و الكتابات النظرية لمفهوم التسويق الداخلي، فإنه يمكن لنا الوصول إلى العناصر الخمس الرئيسية للتسويق الداخلي و هي:⁴

- 1 - إثارة دافعية الموظفين و تحقيق رضاهم.
- 2 - التوجه بالمستهلك، و تحقيق رضاه.
- 3 - التعاون و التكامل الوظيفي.

1 : الصميدعي محمود جاسم، مداخل التسويق المتقدم. الطبعة الأولى. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 2000، ص 243.

- 2 : Dunmore Michael. Inside-Out Marketing How to Create an Internal Marketing Strategy. London: Kogan Page, 2002, P 22.
- 3 : Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Dubois Bernard, Manceau Delphin. Marketing Management. 12 ième édition, Paris: Pearson Education, 2006, P 473.
- 4: Pervaiz K.Ahmed, Mohammed Rafiq. Internal Marketing tools and concept for customer – focused management. Great Britain: Butterworth-Heinemann, 2002, P09 .

- 4 - إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاثة السابقة.
- 5 - تنفيذ استراتيجيات محددة للشركة، و كذلك استراتيجيات وظيفية محددة.
- * و تأسيسا على ما سبق يمكن تقديم التعريف التالي لمفهوم التسويق الداخلي:¹
- " التسويق الداخلي هو تلك الجهود المخططة و المبنية على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، و لتحقيق التعاون و التكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجية الشركة و استراتيجياتها الوظيفية و بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين(لديهم الدافعية) و موجهين بالمستهلك".
- و بصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي:²
- 1 - ضمان قبول العاملين بالشركة للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة و كافة السياسات التي تمثل إطار العمل داخل الشركة.
- 2 - ضمان أن العاملين قد تم استشارة دافعيتهم للتوجه بالمستهلك واحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لانجاز وظائفهم بكفاءة.
- 3 - جذب و الحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات و الخبرات المتميزة.
- و بطبيعة الحال فإن هذه الأهداف يمكن إدراجها تحت هدف واحد عام وهو إدارة العاملين و تدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم و سلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية و الخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة الشركة.
- ثانيا: إجراءات التسويق الداخلي.

و هي الطرق المتبعة من قبل المنظمات و المبنية على أسس علمية و موضوعية في كيفية اختيار العاملين و تدريبهم و تحفيزهم و ترقيةهم و مكافأتهم و كل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المنظمات و عاملها. و تتمثل في:

- 1- اختيار العاملين: تعدد المهارات و القدرات التي يمتلكها مقدم الخدمات من العناصر الأساسية الضامنة لجودة الخدمات التي تهم الزبائن. و بالتالي فإن على المنظمة

1 : أبو النجا محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص161.

2 : الصحن محمد فريد. قراءات في إدارة التسويق. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2002، ص 407.

أن تكون حريصة على اختيار أفضل العناصر. و يرى (Berry) ضرورة أن يستخدم المديرون مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين و الاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات الزبائن، حيث أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات و قدرات العاملين من جهة و إشباع حاجات و رغبات الزبائن من جهة أخرى.¹ وبناء على ذلك فإدارة المنظمة عند صياغة إعلان للبحث عن عاملين لابد لها من التركيز على المنافع والامتيازات التي سيحصل عليها العامل في حالة وقوع الاختيار عليه و تحاول التأثير عليه. فاستخدام مدخل التسويق للحفاظ على سمعة المنظمة و تأمين مستقبلها في السوق يعتمد على المنافع التي تقدمها للعاملين، و على أساليب الاحتفاظ بهم و ضمان ولائهم، إذ أن بفقدان عمالها الماهرين من المحتمل أن تفقد زبائنها الدائمين.²

2- تدريب العاملين: مهما تكن العناية الفائقة لعملية اختيار العاملين، إلا أنهم سوف يدخلون المجال العملي و هم لا يمتلكون المعلومات الكافية عن عملهم. لذلك تظهر أهمية التدريب بهدف خلق فرص أفضل للعاملين و مساعدتهم على إنجاز أعمالهم.³ و يتفق علماء الإدارة على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بإنعاش ذاكرة القوى البشرية و مضاعفة و تراكم الخبرات و إضافة مهارات جديدة لمواكبة.⁴ و للتدريب أهمية خاصة في تحسين الأداء و رفع الكفاءة، فهو عملية

1 : الجريزي صالح عمرو كرامة. أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف البنمية. أطروحة دكتوراه. دكتوراه في إدارة الأعمال. سوريا: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2006، ص 43.

2: الطائي حميد عبد النبي. التسويق السياحي مدخل استراتيجي. الطبعة الأولى. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص 362

3: الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان. تسويق الخدمات. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 320.

4: لطفي علي. التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية. ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، المنعقد في الأردن خلال الفترة 4 2- جويلية 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 449.

تعلم و تعليم و إرشاد و توجيه و تغيير في السلوك، و ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية باعتبار الموظفين رأس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام.¹

3- مكافأة العاملين: إن التحفيز يعبر عن العلاقة الإنسانية ما بين العاملين والإدارة لأنه يعبر عن وجهة نظر الإدارة بأداء العاملين و تقييمهم. إن العاملين يسعون دائما إلى الحصول على الثناء و التحفيز و يعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب و يأتي تحفيز الإدارة لهم تجسيدا لهذا الشعور سواء كان التحفيز مادي أو معنوي مما يشجعهم على المثابرة و العمل. إن العاملين لهم دوافع و حاجات تحركهم و تدفعهم نحو القيام بالأعمال، و هذه الدوافع يجب أن تلبى لكي يحقق العاملون الاستقرار النفسي والوظيفي و يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، لذلك على المسؤولين أن يعززوا السلوك الإيجابي للعاملين من خلال عملية التحفيز.²

4- الاتصالات الداخلية: سوف نحاول توضيحها على شكل نقاط كالتالي:³

- 1 - غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفاعلية الأكثر و التأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات، أي الاتصال المباشر بالزبائن.
- 2 - توفير معلومات كافية و دقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي الترويج عنها واطلاع العاملين عليها، حتى يستطيعوا إيصال المعلومات الضرورية عنها.
- 3 - يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم و يؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن.
- 4 - يتطلب من الإدارة أن تستعمل النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال.
- 5 - إن مؤسسات الخدمة كالفنادق تستخدم الأساليب التقنية في عملية التدريب لتزويد العاملين المتدربين بالمعارف و المنافع الخاصة بالخدمات المقدمة إلى زبائنهم.

1: إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم الفارس. أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة. ورقة عمل مقدمة في المنتدى العربي السادس للاستشارات و التدريب، المنعقد في الرباط المملكة المغربية خلال الفترة 913- ديسمبر 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 157.

2: الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان. مرجع سابق، ص 321.

3: الطائي حميد عبد النبي. مرجع سابق، ص 370.

و تعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس و الأكثر أهمية في التسويق الداخلي، إذ نلاحظ الاهتمام بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من اجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية، و إيضاح تاريخ و خلفية المنظمة لدى العاملين.¹

5- التمكين: إن تفويض الصلاحيات يعد أمراً حيوياً، لأنه من أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة شريطة أن يرتبط مع بذل جهد أكبر في نشاط الموارد البشرية خاصة عند اختيار الأفراد و الاحتفاظ منهم و تدريبهم، و نشر المعلومات الداخلية. إن عملية التمكين و المشاركة في اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل على إزالة الحواجز التنظيمية و توحيد الأهداف و إيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين.² إن الغاية من التمكين خلق الولاء و التزام العاملين بأهدافها، و توظيف أقصى طاقاتهم من أجلها. و يهدف إلى التغلب على البيروقراطية و تحقيق الاندماج الوظيفي. و كذلك فإن تطبيقه يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي و خفض تكلفة دوران العاملين و غيابهم ما يؤدي إلى تحسين أداء العمل.³ إن تمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار و تشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة و بهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.⁴

ثالثاً: مفهوم رضا العاملين

الرضا الوظيفي هو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله، و يتحقق الرضا الوظيفي عندما يتساوى/أو يفوق ما يتوقع العامل الحصول

1: صادق درمان سليمان، حاسم سان ثابت. أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي)، مجلة تنمية الرافدين، 2007، المجلد 85، العدد 29، ص 55.

2: الجريزي صالح عمرو كرامة. مرجع سابق، ص 48.

3: الشوابكة رائد ضيف الله. أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير. في إدارة الأعمال. الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010، ص 24.

4: أبو بكر أيمن عبد الله محمد، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين). مجلة العلوم الاقتصادية، 2015، المجلد 15، العدد 01، ص 14.

عليه من العمل أو ما يقدمه من إسهامات.¹ فالرضا لدى العاملين في المنظمة يؤدي إلى زيادة كفاءة استخدامهم للموارد المتاحة، بل و البحث عن خيارات جديدة أقل تكلفة تسهم في زيادة جودة الخدمات المقدمة.²

* للعاملين حاجات مهمة على المنظمة تليتها منها حاجات الرغبة في البقاء أو السلامة، الرغبة في الأمان، الحاجة الاجتماعية أو الانتماء للمجموعة، الرغبة في العمل المرغوب، الرغبة في إشباع الحافز من خلال جهد الإنسان.³

و في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي يكون الهدف بالطبع المستخدمين الداخليين، و لكن عملية التسويق لهم يجب أن تقوم على المبادرة و ليس مجرد الاستجابة لطلباتهم و تلبية حاجاتهم.⁴

و هناك العديد من المؤشرات يمكن الاعتماد عليها للتعرف على رضا الموظف منها:⁵

- مدى تمسكهم بالعمل لفترة أطول، نسبة الاستقالات، نسبة الغياب، مدى اشتراكهم في عملية التحسين، رضا العملاء.

رابعاً: علاقة العاملين بالمنظمة.

تتبع أهمية هذه العلاقة من الدور الكبير للعاملين في تحقيق الربحية إذ أصبحوا أكثر مهارة في وظائفهم وتعلموا كيف يختارون الزبائن المرشحين وكيف يحتفظون بهم . لذا فان

-
- 1 : شوفي نور الدين . تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة : المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز. أطروحة دكتوراه. دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية. الجزائر : جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004-2005، ص 193.
 - 2 : المرهضي سنان غالب. العلاقة بين الرضا الوظيفي و جودة الخدمة الطبية، دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصحية. المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، 26-27 نيسان 2006، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية. عمان: دار و مكتبة الحامد، ص 118.
 - 3 : منصور إيباد شوكت. إدارة خدمة العملاء. الطبعة الأولى. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2008، ص 121.
 - 4 : أوبري ويلسون، ترجمة: نيفين غراب. اتجاهات جديدة في التسويق. الطبعة الأولى. القاهرة: الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1995، ص 176.
 - 5 : شفيق مني. التسويق بالعلاقات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 40.

هناك العديد من الأسباب التي تستدعي البحث عن ولائهم وكيفية تأسيس وتعزيز علاقتهم بالمنظمة والحفاظ عليها. وهذا ما أكد عليه مفهوم التسويق الداخلي.¹

إن عوامل الرضا الوظيفي المتمثلة في الأجور وظروف العمل وزملاء العمل ومنافع العلاقات... الخ ذات تأثير مباشر في رضا العاملين. فإذا كانت إيجابية فسيكون التزام منظمي إيجابي ومن ثم سلوك إيجابي للعاملين الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الاحتفاظ وانخفاض الدوران الوظيفي وتقوية أواصر العلاقة بين العاملين والمنظمة.

إن الرضا الرضاين و الموظفين الرضاين يزدهران مع بعضهما البعض، فمع ازدياد رضا الرضاين تتجه معنويات الموظفين إلى الارتفاع، وهذا يعني التخلي عن ترك العمل وتقليل نفقات التدريب، و قلة الأخطاء.² وإذا كان الموظف بالمؤسسة يتعامل مع مستهلك يشعر بالرضا فإن الأول يشعر بالرضا اتجاهه وظيفته و يؤدي عمله بشكل أفضل و يظل مع المؤسسة لفترة أطول. و بالتالي لو استطاعت المؤسسة الإبقاء على الموظفين الأكفاء مع تنمية الشعور بالرضا لديهم فإن الأحوال ستتحسن بالنسبة لهذه المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا.³

و تحقيق سعادة العاملين و رضاهم في عملهم يأتي عن طريق إتباع المؤسسات سياسات و برامج التسويق الداخلي، لأن ذلك يعمل على زيادة ثقتهم فيها و رفع كفاءتهم في العمل بالإضافة إلى جعلهم قادرين على إعطاء المعلومات الصحيحة عن المؤسسة للجمهور الخارجي.

الإطار التطبيقي (عرض نتائج الدراسة و تحليلها).

من خلال ما يلي سيتم عرض النتائج المتحصل عليها من الاستمارات للتعرف على الآراء و المواقف التي أبدتها أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، كما سيتم تحليلها و اختبار فرضيات الدراسة، لمعرفة مدى صحتها و استخلاص النتائج. أولاً: وصف عينة الدراسة.

- 1 : الحشاش حسان ثابت جاسم محمد. أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى. رسالة ماجستير. ماجستير في إدارة الأعمال. العراق: جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2005، ص 15.
- 2 : السعيد محمد عاطف. إدارة الأعمال - إدارة خطط العمل - التسويق و خدمة العملاء - إدارة الوقت. الطبعة الأولى. بدون بلد النشر: مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، 2006، ص 118.
- 3 : علي علاء عباس. ولاء المستهلك كيفية تحقيقه و الحفاظ عليه. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص 46.

نلاحظ أن العينة كانت متساوية تقريبا من حيث الجنس، أما من ناحية العمر فكانت أعمار العينة متفاوتة. و بالنسبة للمؤهل العلمي انقسم بين المستوى الثانوي والدراسات العليا، و نجد أن أكبر نسبة من العمال كان لديها أكثر من 10 سنوات خدمة، و نسبة 157. % لديها اتصال مباشر مع الزبون بشكل دائم وهم عمال الصف الأمامي و الذين نجد أن التسويق الداخلي يركز عليهم كثيرا.

ثانيا: عرض آراء العمال حول متغيرات التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.

من خلال الاستمارة ، و التي تحتوى على إجراءات التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي، أبدى العمال آراءهم حول هذه المتغيرات، و الجداول التالية توضح ذلك:

1- قياس مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي:

جدول رقم (01): قياس مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
أ - اختيار العاملين		
1,27352	2,7143	1- تقوم المنظمة باختيار العمال من ذوي الكفاءات العالية.
1,18251	3,6857	2- إن عملي الذي أمارسه يشبع رغباتي و حاجاتي المادية و المعنوية.
1,21476	3,3714	3- أشعر بالاستقرار في المنظمة و لا أفكر في تغيير العمل.
1,03955	3,4857	4- يعرف كل عامل نوع و مستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه.
0, 88978	3,314275	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص باختيار العاملين
ب - تدريب العاملين		
1,31890	2,7143	1- تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية.
0,93215	3,6857	2- تحدف برامج التدريب اكساب العمال المهارات في خدمة الزبائن.
1,07922	3,2000	3- توضع البرامج التدريبية وفقا لحظرة الاحتياجات و بأسس علمية.
1,18251	3,3143	4- يدرّب العاملين و تنمي مهاراتهم في مجال التعامل مع الزبائن.
0, 88777	3,228575	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بتدريب العاملين
ج - مكافأة العاملين		
1,30158	2,8000	1- تقدم الحوافز و المكافآت على حسب مستوى الأداء في العمل.
1,33032	2,7714	2- يوجد في المنظمة نظام مكافآت و حوافز عادلة للأفراد العاملين.
1,21129	2,6571	3- يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة.
1,23533	3,3429	4- قياس الأداء و نظم الحوافز تشجع العاملين على العمل الجماعي.
1, 08852	2,89285	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بمكافأة العاملين
د - الاتصالات الداخلية		

1,11672	3,6000	1- توفر المنظمة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ الأعمال.
1,25021	3,2857	2- تتبع إدارة المنظمة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بها.
1,17251	3,5143	3- المنظمة تعرف و توصل للعاملين بما أهمية أدوارهم في أداء الخدمة.
0,89066	3,8286	4- تحير المنظمة العاملين بالمعلومات عن الخدمات التي تقدمها.
0, 91973	3,55715	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بنشر المعلومات
هـ - التمكين		
1,27879	3,2000	1- يتيح المسؤلون الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة.
1,14716	3,4857	2- يفوض للمؤوسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن.
1,35349	3,1429	3- تشرك الإدارة العمال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .
1,31699	2,9714	4- توفر و تدعم فرص الإبداع و الابتكار للعاملين في وظائفهم.
0, 98294	3,2	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتفويض الصلاحيات
0, 82694	3,23857	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للتسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال استعراض النتائج نلاحظ أن المتوسط الكلي لمكونات التسويق الداخلي يشير إلى أن اتجاهات العمال كانت إيجابية على نحو عام، وبالمقارنة بين هذه المكونات نجد أن متوسط الاتجاهات حول الاتصالات الداخلية كانت جميعها أعلى من متوسط الاتجاهات نحو المكونات الأخرى، و هذا ما يؤكد أن هناك نظام فعال لنشر المعلومات في المنظمة سواء من ناحية توفير المعلومة و كذلك إيصالها للعمال. يأتي بعد ذلك اختيار العاملين حيث نجد أن أغلب العمال يشعرون بالاستقرار في العمل و هذا ما يؤكد معرفتهم بأدوارهم و الأداء المطلوب منهم، رغم أنهم لا يتفوقون حول فكرة أن المنظمة تقوم باختيار ذوي الكفاءات و المهارات. يتساوى بعد ذلك تقريبا كل من التدريب و تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي متوسط، حيث نجد أن المنظمة تهتم بتدريب العاملين إلا أن عينة الدراسة تعتبرها غير كافية و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للفقرة الأولى من عنصر التدريب، أما عملية التمكين فنلاحظ أن المنظمة تفوض المرؤوسين بالصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن و تتيح لهم أداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة كما تشركهم في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق أهدافها، غير أنها لا توفر و لا تدعم فرص الإبداع

والابتكار للعاملين في ممارسة وظائفهم. أما المكافآت تحصلت على أقل متوسط حيث كانت الآراء محايدة و هذا يدل هذا على عدم رضا العاملين على نظام المكافآت.

2- قياس مدى رضا العمال:

جدول رقم (02): قياس مدى رضا العمال.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
أ- رضا العمال		
1,11897	3,5714	1- إن الأجر و المكافآت التي أحصل عليها تناسب مستوى أدائي.
1,23533	3,0571	2- سياسة الإدارة في تنظيم العمل و تحسين ظروفه، ملائمة لي.
1,13981	3,3714	3- الضمانات التي توفرها الإدارة كالأستقرار والأمن كافية.
1,13981	3,6286	4- العلاقة بين العاملين تقوم على المودة و الاحترام المتبادل.
1,30481	3,0571	5- أشعر أن نوعية إشراف و متابعة العاملين مناسبة.
1,06116	3,8571	6- العلاقة مع الرؤساء المباشرين علاقة جيدة.
0,94202	3,6286	7- أشعر بالارتياح و التقدير و الاحترام من طريقة تعامل الإدارة معي.
1,30481	2,9429	8- يتسم التعامل في المنظمة بالعدالة مع العمال.
0,59125	4,0571	9- أشعر بالرضا من المكانة الاجتماعية و السمعة المكتسبة من العمل.
1,30802	3,2286	10- تحتم المنظمة برغبات العمال و حاجاتهم و تلبيتها.
0,84825	3,43999	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لرضا المرضى

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول الذي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات الدالة على رضا العمال، و بناء على الوسط الحسابي العام لرضا العمال الذي بلغ 433, و بانحراف معياري قدره 848250, نستنتج أن عينة الدراسة لديها رضا وظيفي عالي اتجاه المنظمة. و يمكن تعزيز هذه النتيجة من خلال الأوساط الحسابية المرتفعة التي حصلت عليها العبارات، خصوصا العبارة رقم (4) و المتعلقة بالشعور بالرضا من المكانة الاجتماعية و السمعة المكتسبة من العمل، تليها العلاقة مع المسؤولين و بين العمال أنفسهم حيث نجد أنها تتسم بالمودة و الاحترام.

ثالثا: اختبار الفرضيات. من خلال ما يلي سنحاول اختبار فرضيات الدراسة.

1- الفرضية الأولى: H_0 لا يوجد أثر للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي. (الفرضية

الرئيسية)

- لاختبار هذه الفرضية و معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد، و كانت النتيجة كالتالي:
- جدول رقم(03): نتائج التحليل لأثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,896 ^a	,803	,769	,40742	

a. Predictors: (Constant), التمكين، الاتصالات الداخلية، التحفيز، التدريب، العاملين، الاختيار العاملين

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19,650	5	3,930	23,676	,000 ^b
Residual	4,814	29	,166		
Total	24,464	34			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التمكين، الاتصالات الداخلية، التحفيز، التدريب، العاملين، الاختيار العاملين

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,502	,306		1,641	,112
اختيار العاملين	,099	,119	,104	,832	,412
التدريب	,162	,126	,169	1,285	,209
1 التحفيز	,246	,100	,316	2,463	,020
الاتصالات الداخلية	,334	,144	,362	2,323	,027
التمكين	,058	,131	,068	,446	,659

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

التحفيز- الاتصالات الداخلية-التمكين) تفسر ما نسبته 769,0 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، و بما أن قيمة F تساوي 676,23 و درجات الحرية (5 ، 29) و هي دالة إحصائية حيث مستوى الدلالة يساوي 000,0 و هو أقل من 05,0 لذلك نرفض الفرضية العدمية لعدم وجود أثر، و نقبل بالفرضية البديلة لوجود أثر بين العوامل المستقلة مجتمعة في الرضا الوظيفي.

2-الفرضية الثانية: H02 لا يوجد أثر لاختيار العاملين على الرضا الوظيفي.

- لاختبار هذه الفرضية و معرفة مدى تأثير اختيار العاملين على الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، و كانت النتيجة كالتالي:

جدول رقم (04): نتائج التحليل لأثر اختيار العاملين على الرضا الوظيفي.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,713 ^a	,508	,493	,60411	

a. Predictors: (Constant), اختيار العاملين

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	12,421	1	12,421	34,035	,000 ^b
1 Residual	12,043	33	,365		
Total	24,464	34			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي
b. Predictors: (Constant), اختيار العاملين

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,189	,399		2,978	,005
	اختيار العاملين	,679	,116	,713	5,834	,000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج استمارات الاستبيان.

من خلال النتائج نلاحظ أن المتغير المستقل (اختيار العاملين) يفسر ما نسبته 493,0 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي و هذا حسب قيمة مربع الارتباط، وبما أن قيمة T تساوي 834,5 و هي دالة إحصائية حيث مستوى الدلالة يساوي 000,0 و هو أقل من 05,0 لذلك نرفض الفرضية العدمية لعدم وجود أثر، و نقبل بالفرضية البديلة لوجود أثر لاختيار العاملين في الرضا الوظيفي.

3- الفرضية الثالثة: H03 لا يوجد أثر للتدريب على الرضا الوظيفي.

- لاختبار هذه الفرضية و معرفة مدى تأثير التدريب على الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، و كانت النتيجة كالتالي:

جدول رقم (05): نتائج التحليل لأثر التدريب على الرضا الوظيفي.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,743 ^a	,552	,539	,57602	

a. Predictors: (Constant), التدريب

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	13,515	1	13,515	40,731	,000 ^b
1 Residual	10,949	33	,332		
Total	24,464	34			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي
b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,147	,372		3,082	,004
	التدريب	,710	,111	,743	6,382	,000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج استمارات الاستبيان.

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن المتغير المستقل (التدريب) يفسر ما نسبته 539,0 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي و هذا حسب قيمة مربع الارتباط، و بما أن قيمة T تساوي 382,6 و هي دالة إحصائية حيث مستوى الدلالة يساوي 000,0 و هو أقل من 05,0 لذلك نرفض الفرضية العدمية لعدم وجود أثر، و نقبل بالفرضية البديلة لوجود أثر للتدريب في الرضا الوظيفي.

4- الفرضية الرابعة: H04 لا يوجد أثر للتحفيز على الرضا الوظيفي.

- لاختبار هذه الفرضية و معرفة مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي تم

استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، و كانت النتيجة كالتالي:

جدول رقم (06): نتائج التحليل لأثر التحفيز على الرضا الوظيفي.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,792 ^a	,627	,615	,52615	

a. Predictors: (Constant), التحفيز

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	15,329	1	15,329	55,372	,000 ^b
1 Residual	9,135	33	,277		
Total	24,464	34			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي
b. Predictors: (Constant), التحفيز

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,656	,256		6,473	,000
1 التحفيز	,617	,083	,792	7,441	,000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج استمارات الاستبيان.

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن المتغير المستقل (التحفيز) يفسر ما نسبته 615,0 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي و هذا حسب قيمة مربع الارتباط، و بما أن قيمة T تساوي 441,7 و هي دالة إحصائية حيث مستوى الدلالة يساوي 000,0 و هو أقل من 05,0 لذلك نرفض الفرضية العدمية لعدم وجود أثر، و نقبل بالفرضية البديلة لوجود أثر للتحفيز في الرضا الوظيفي.

5-الفرضية الخامسة: H05 لا يوجد أثر للاتصالات الداخلية على الرضا الوظيفي.

- لاختبار هذه الفرضية و معرفة مدى تأثير الاتصالات الداخلية على الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، و كانت النتيجة كالتالي:

جدول رقم (07): نتائج التحليل لأثر الاتصالات الداخلية على الرضا الوظيفي.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,832 ^a	,692	,683	,47763	

a. Predictors: (Constant), الاتصالات الداخلية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,936	1	16,936	74,238	,000 ^b
	Residual	7,528	33	,228		
	Total	24,464	34			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي
b. Predictors: (Constant), الاتصالات الداخلية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,710	,327		2,173	,037
	الاتصالات الداخلية	,767	,089	,832	8,616	,000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج استمارات الاستبيان.

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن المتغير المستقل (الاتصالات الداخلية) يفسر ما نسبته 683,0 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي و هذا حسب قيمة مربع الارتباط، و بما أن قيمة T تساوي 616,8 و هي دالة إحصائية حيث مستوى الدلالة يساوي 000,0 و هو أقل من 05,0 لذلك نرفض الفرضية العدمية لعدم وجود أثر، و نقبل بالفرضية البديلة لوجود أثر للاتصالات الداخلية في الرضا الوظيفي.

6- الفرضية السادسة: H06 لا يوجد أثر للتمكين على الرضا الوظيفي.

- لاختبار هذه الفرضية و معرفة مدى تأثير التمكين على الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، و كانت النتيجة كالتالي:

جدول رقم (08): نتائج التحليل لأثر التمكين على الرضا الوظيفي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,767 ^a	,588	,576	,55240

a. Predictors: (Constant), التمكين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	14,394	1	14,394	47,171	,000 ^b
1 Residual	10,070	33	,305		
Total	24,464	34			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التمكين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,322	,322		4,102	,000
1 التمكين	,662	,096	,767	6,868	,000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

- إن إجراءات التسويق الداخلي و المتمثلة في حسن اختيار العاملين، تدريبهم، مكافأهم، تفويضهم بالصلاحيات و تزويدهم بالمعلومات الضرورية تعمل على توفير جو العمل المناسب و تنمية قدرات و مهارات العاملين و بالتالي تحقيق رضاهم.

- إن تحقيق رضا الزبائن يبدأ من تحقيق رضا العاملين، فكلما كان العمال راضين عن عملهم و عن المؤسسة التي يعملون بها، كلما أدى هذا إلى تقديمهم لخدمات ذات جودة عالية، و كلما كانت الخدمات جيدة كلما تحقق رضا الزبائن. و لتحقيق رضا العاملين يجب تطبيق إجراءات التسويق الداخلي.

ثانيا: النتائج التطبيقية.

- إجراءات التسويق الداخلي تطبق بشكل مقبول بالصندوق الوطني للتقاعد بشار.

- العمال راضين عن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي سواء اختيار العاملين أو تدريبهم أو مكافأهم أو تفويض الصلاحيات لهم أو تزويدهم بالمعلومات.

- من بين أهم الإجراءات التي تطبق بشكل جيد في المنظمة هي الاتصالات الداخلية، حيث نجد أن هناك نظام فعال لنشر المعلومات في المنظمة سواء من ناحية توفير المعلومة و كذلك إيصالها للعمال.
- أما بالنسبة لكل من التدريب و التمكين و حسب النتائج المتحصل عليها فإنها تطبق بالمنظمة و لكن ليس بالمستوى المرغوب فيه، حيث تعتبر برامج التدريب غير كافية بالنسبة للعمال، لهذا يجب على الاهتمام بها أكثر، أما عملية التمكين فنلاحظ أن المنظمة تفوض المرؤوسين بالصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن و تتيح لهم أداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة كما تشركهم في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق أهدافها، غير أنها لا توفر و لا تدعم فرص الإبداع و الابتكار للعاملين في ممارسة وظائفهم، و هذا ما يحد من حرية العاملين بالرغم من تفويضهم ببعض الصلاحيات.
- بالنسبة لعملية التحفيز فكانت الآراء محايدة، و هذا يدل على عدم الاتفاق عليها، لهذا يجب على المنظمة الاهتمام أكثر بالتحفيز لما له من تأثير كبير على رضا العمال.
- إن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي يؤثر و بشكل إيجابي على رضا العمال.
- هناك أثر لجميع إجراءات التسويق الداخلي، كل على حدى، و بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي.
- نستنتج أن للتسويق الداخلي أثر على الرضا الوظيفي، فكلما كان هناك تطبيق جيد لإجراءات التسويق الداخلي يكون لدينا عمال راضين عن عملهم، و العكس صحيح، فإذا لم يكن هناك تطبيق جيد لإجراءات التسويق الداخلي فإن هذا سيؤدي إلى عدم تحقيق رضا العمال.
- * وقد خلصت الدراسة من الجانب النظري و التطبيقي إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع:

- 1- أبو النجا محمد عبد العظيم. التسويق المتقدم. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
- 2- أوبري ويلسون، ترجمة: نيفين غراب. اتجاهات جديدة في التسويق. الطبعة الأولى. القاهرة: الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1995.
- 3- السعيد محمد عاطف. إدارة الأعمال، إدارة خطط العمل- التسويق و خدمة العملاء- إدارة الوقت. الطبعة الأولى. بدون بلد النشر: مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، 2006.
- 4- شفيق منى. التسويق بالعلاقات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 5- الصحن محمد فريد. قراءات في إدارة التسويق. الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2002.
- 6- الطائي حميد عبد النبي. التسويق السياحي مدخل استراتيجي. عمان: مؤسسة الوراق، 2004.
- 7- علي علاء عباس. ولاء المستهلك كيفية تحقيقه و الحفاظ عليه. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.
- 8- الصميدعي محمود جاسم. مداخل التسويق المتقدم. الطبعة الأولى. عمان: دار زهران، 2000.
- 9- الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان. تسويق الخدمات. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- 10- منصور إباد شوكت. إدارة خدمة العملاء. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2008.
- 11- الجريري صالح عمرو كرامة. أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية. أطروحة دكتوراه. دكتوراه في إدارة الأعمال. سوريا: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2006.
- 12- شنوفي نور الدين. تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة : المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز. أطروحة دكتوراه. دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004-2005.
- 13- الخشاب حسان ثابت جاسم محمد. أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى. رسالة ماجستير. ماجستير في إدارة الأعمال. العراق: جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2005.
- 14- الشوابكة رائد ضيف الله. أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير. في إدارة الأعمال. الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010.
- 15- أبو بكر أيمن عبد الله محمد، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (بنك أبوظبي الإسلامي الإمارات فرع مدينة العين). مجلة العلوم الاقتصادية، 2015، المجلد 15، العدد 01 .

16- صادق درمان سليمان، جاسم سان ثابت. أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، 2007، المجلد 85، العدد 29.

17- إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم الفارس. أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة. ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي السادس للاستشارات و التدريب، المنعقد في الرباط المملكة المغربية خلال الفترة 913- ديسمبر 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

18- لطفي علي. التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية. ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات و التدريب، المنعقد في الأردن خلال الفترة 4 2- جويلية 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

19- المرهضي سنان غالب. العلاقة بين الرضا الوظيفي و جودة الخدمة الطبية، دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصحية. المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، 26-27 نيسان 2006، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية. عمان: دار و مكتبة الحامد.

20- Dunmore Michael. Inside-Out Marketing How to Create an Internal Marketing Strategy. London: Kogan Page, 2002.

21-Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Dubois Bernard, Manceau Delphin. Marketing Management. 12 ième édition, Paris: Pearson Education, 2006.

22-Pervaiz K.Ahmed, Mohammed Rafiq. Internal Marketing tools and concept for customer – focused management. Great Britain: Butterworth-Heinemann, 2002.