

# أثر سياسات التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين

- دراسة حالة مؤسسة نافطال GPL بولاية بشار-

The impact of internal marketing policies in enhancing organizational commitment among employees

-Case study of Naftal Corporation GPL in Bashar State-

عبد الحكيم بن سالم

مخبر التنمية المحلية بالجنوب الغربي  
جامعة طاهري محمد - بشار-الجزائر

[Hakimbensalem7@gmail.com](mailto:Hakimbensalem7@gmail.com)

تاريخ النشر: 2024/06/27

هاجر بودية\*

مخبر التنمية المحلية بالجنوب الغربي  
جامعة طاهري محمد - بشار-الجزائر

[boudia.hadjer@univ-bechar.dz](mailto:boudia.hadjer@univ-bechar.dz)

تاريخ الاستلام: 2024/04/30

## ملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة نافطال GPL فرع بشار، من خلال عرض استراتيجيات التسويق الداخلي المنتقاة (تدريب وتطوير العاملين، الاتصال الداخلي أنظمة الحوافز والتمكين الإداري) وتحليل أثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي قصد الضبط الاصطلاحي لمتغيرات الدراسة وعرض الدراسات السابقة المرتبطة بها، كما اعتمدت على البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل إجابات عينة الدراسة البالغ حجمها 40 مستجوبا، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير قوي لأبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي وأن بعد التمكين الإداري هو البعد الأكثر تأثيرا في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تسويق داخلي، إلتزام تنظيمي.

تصنيفات JEL: M31، M12.

## Abstract :

The study aimed to identify the role of internal marketing in achieving organizational commitment among employees of the Naftal GPL Branch BECHAR, by presenting selected internal marketing strategies (training and development of employees, internal communication, incentive systems and administrative empowerment) and analyzing their impact on enhancing the organizational commitment of employees, and used the descriptive analytical approach to the terminological control of the study variables and the presentation of previous studies associated with them. It also relied on the statistical program SPSS to analyse the answers of the study sample, which amounted to 40 respondents, and the results found that there is a strong impact of the dimensions of internal marketing on organizational commitment, and that the dimension of administrative mastery is the most influential dimension in enhancing organizational commitment among employees of the institution under study

**Keywords:** internal marketing, organizational commitment.

**Jel classification:** M31, M12.

\* المؤلف المراسل.

لقد غدا التسويق الداخلي من المواضيع الحديثة التي لها باع طويل في اهتمامات الباحثين بإدارة الموارد البشرية، وينبثق هذا الاهتمام من المبدأ الأساسي للتسويق الداخلي وهو نظر المؤسسات للأفراد العاملين بها على أنهم زبائن داخليين عليها السعي لإرضائهم وإشباع حاجاتهم، ذلك لأنهم المسؤولون عن تقديم الخدمة للزبون الخارجي، وبالتالي لا يمكن للمنظمة أن تحظى برضا زبائنها عما تقدمه من خدمات إلا إذا كان الفرد العامل بها يجد ذاته راضيا عما تقدمه له منظمته، كما أن موضوع الالتزام التنظيمي يحظى بأهمية بالغة في مجال علم السلوك التنظيمي، إذ أنه من العوامل المساهمة في فهم سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة وتفسيرها وتحديد الاستراتيجيات الدقيقة للتعامل معها قصد تعزيز المرغوب وتجنب غير المرغوب من هذه السلوكيات لدى العاملين.

ولأجل ذلك تبلور رؤية هذه الورقة البحثية لدراسة التسويق الداخلي بأبعاده المشتمة على: البرامج التدريبية، أنظمة التحفيز، الاتصالات الداخلية والتمكين، وتحليل أثره على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة نافتال GPL فرع بشار. 1.1. إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية هذا البحث حول دراسة العلاقة القائمة بين سياسات التسويق الداخلي المشتمة على تدريب وتطوير العاملين، الاتصال الداخلي، الحوافز المادية والتمكين الإداري وبين الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتصاغ إشكالية البحث كالتالي:

"ما هو الأثر الذي تساهم به سياسات التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة

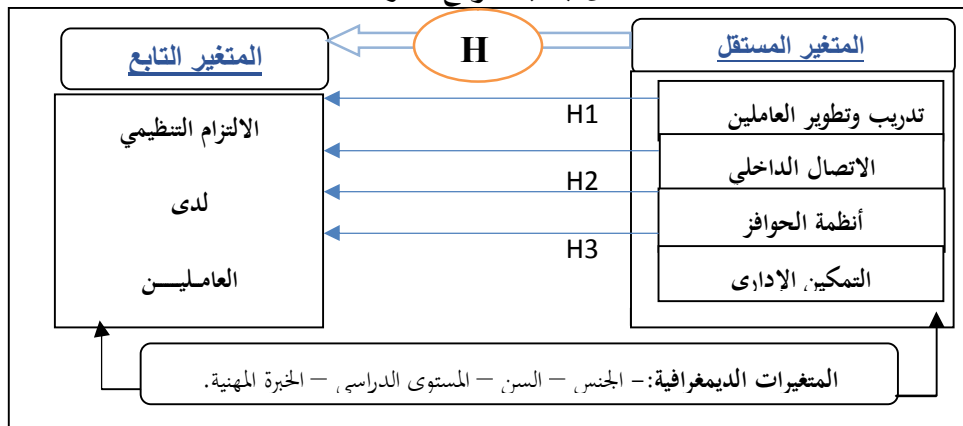
نافتال GPL بولاية بشار؟"

وانطلاقا من الإشكالية السابق ذكرها، تنبثق جملة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

- هل يمتلك الموظفون رؤية واضحة المعالم حول فلسفة التسويق الداخلي بمؤسسة نافتال GPL بولاية بشار؟
- ما هو واقع تطبيق سياسات التسويق الداخلي في مؤسسة نافتال GPL بولاية بشار؟
- هل يؤثر تبني سياسات التسويق الداخلي على تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

2.1. نموذج الدراسة

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

3.1. فرضيات الدراسة: تتسلسل الفرضيات التالية قصد تحديد إجابات للتساؤلات السابق ذكرها كالتالي:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سياسات التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

-الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سياسة تدريب وتطوير العاملين والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

-الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

-الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سياسة أنظمة الحوافز والدافعية لدى العاملين.

-الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سياسة التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

4.1. أهمية الدراسة: تكتسي هذه الدراسة الأهمية البالغة من منطلق أنها تحاول إبراز التأصيل المفاهيمي لموضوعين جد هامين في إدارة الموارد البشرية، ألا وهما التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، مروراً بعرض أبرز الاسهامات التي جاء بها الباحثون في ذات السياق، وصولاً إلى تحليل واقع تبني أبعاد التسويق الداخلي بالمؤسسة وأثر ذلك على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين لاستخلاص نتائج داعمة للبحث العلمي وتقديم توصيات من شأن المؤسسة محل الدراسة الاستفادة المستقبلية منها.

5.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة القائمة بين متغير التسويق الداخلي ومتغير الالتزام التنظيمي في شركة نافتال GPL فرع بشار، وذلك من خلال التعرف على أبعاد التسويق الداخلي المشتملة على تدريب وتطوير العاملين، الاتصال الداخلي، أنظمة الحوافز والتمكين الإداري ومدى تأثير هذه الأبعاد على متغير الالتزام التنظيمي.

6.1. منهج الدراسة: فحوى هذه الورقة البحثية ثلاث محاور رئيسية، ابتدأت بتناول الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة قصد الضبط الاصطلاحي لها، تلا ذلك تناول الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة، وصولاً إلى تحليل الجانب التطبيقي للدراسة، وتخلل ذلك استخدام الباحثين المنهج الوصفي لاعتباره الأنسب لعرض المفاهيم النظرية للدراسة، وكذا المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي للدراسة باستخدام برنامج SPSS.V23.

7.1. متغيرات وحدود الدراسة: تم انتقاء موضوع التسويق الداخلي كمتغير مستقل، وموضوع الالتزام التنظيمي للعاملين كمتغير تابع، وأجريت الدراسة من 10 جانفي 2024 إلى 16 مارس 2024 على موظفي شركة نافتال GPL فرع بشار.

8.1. عرض الدراسات السابقة

❖ دراسة (بن نافلة و فلاق، 2013)، بعنوان: "أثر التسويق الداخلي في تحقيق إلتزام العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس للاتصالات الخلوية بالجزائر"، مقال منشور في مجلة علوم الاتصال والتسيير والتجارة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من موضوع التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال فحص العلاقة الرابطة بين أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في: التدريب، المعلومات التسويقية، تمكين العاملين، الدعم الإداري وفرق العمل وكذا أبعاد الالتزام التنظيمي التي شملت الالتزام الاتجائي، المعياري والاستمراري لدى الموظفين في المؤسسة المدروسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالإضافة الى استنادها لبرنامج SPSS لتناسبه مع تحليل إجابات عينة الدراسة التي بلغت 95 موظف، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لتبني التسويق الداخلي على تحقيق الالتزام التنظيمي، كما أكدت الدراسة على وجود الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ دراسة (بكار، 2018/2019)، بعنوان: "دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لمستخدمي مكاتب بريد الجزائر بشار"، مقال منشور في مجلة البشائر الاقتصادية، مقال منشور في مجلة البشائر.

سعت الدراسة إلى معرفة واقع تبني فلسفة التسويق الداخلي بأبعاده المشتملة على الاتصال، التدريب ونشر المعلومات، وكذا معرفة مدى تأثير هذه الأبعاد على تواجد الالتزام التنظيمي لدى عمال مكاتب بريد الجزائر-بشار،

## أثر سياسات التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين

### دراسة حالة مؤسسة نافتال GPL بولاية بشار

استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، كما استخدمت برنامج الحزمة الإحصائية SCORIN لمعالجة البيانات واستخراج وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستمارة المقدمة للعينة المدروسة والتي بلغ حجمها 51 موظف، وخلصت النتائج إلى أن بعد نشر المعلومات له أكبر نسبة تأثير في تعزيز الالتزام التنظيمي كأحد أبعاد التسويق الداخلي في مكاتب بريد الجزائر.

❖ دراسة (عينوس و عياد، 2018) بعنوان: "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي -دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار"، مقال منشور في مجلة les cahiers du MECAS.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات التسويق الداخلي \_المشتملة على الأبعاد التالية: البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال التنظيمي \_بالنظر إليها كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وكذا اختبار أثرها على الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا لدى موظفي جامعة أدرار، استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت على استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في اختبار الفرضيات انطلاقا من تحليل آراء عينة الدراسة التي احتوت على 50 مفردة، تمكنت الدراسة من إرساء جملة من الاستنتاجات أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين وانعكس ذلك على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي للعاملين.

❖ دراسة (حسان، 2020)، بعنوان: "تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين، دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بعرعر"، مقال منشور في مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الإدارة بالمؤسسة المدروسة بتطبيق التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي لدى العاملين باعتبار ممارسات التسويق الداخلي متغيرا وسيطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بمدينة عرعر، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع إجابات عينة الدراسة التي بلغ حجمها 42 مستجوبا وتم تحليل البيانات اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS وكذا برنامج MICROSOFT EXEL 2013. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للالتزام بالإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

### 2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

#### 1.2. الإطار النظري للتسويق الداخلي:

#### ❖ مفهوم التسويق الداخلي:

حسب "Cahill" فإن التسويق الداخلي هو عملية اختيار ثم تحفيز العاملين والاحتفاظ بهم وتوجيه مهاراتهم وإمكاناتهم نحو أعمال نافعة تشبع حاجاتهم، فالتسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الأفراد العاملين باعتبارهم زبائن حقيقيين (مطاحن، 2009، صفحة 16)

فيما يرى "Ahmed & Rafiq" التسويق الداخلي على أنه: جميع الجهود المخططة ذات البعد التسويقي، والتي تهدف عموما إلى محاولة التغلب على مقاومة التغيير وتحقيق توحيد وتكامل بين العمال لضمان التطبيق الفعال لاستراتيجيات المؤسسة، وصولا إلى رضا الزبائن، واعتبار العمال زبائن داخليين في المؤسسة (النسور، 2012، صفحة 47).

كما أن التسويق الداخلي (Grönroos, 2000, p. 123) جاء كحل لمشكلة توفير الخدمات ذات الجودة العالية في المنظمات الخدمية، من خلال التركيز على العنصر البشري في تقديم الخدمة كونه الجزء الملموس والمعروف في المنظمة وبالتالي له الأثر الكبير في الاحتفاظ بالعملاء وتعزيز ولائهم وهو الأمر الذي يضمن استمرارية المنظمة ونجاحها.

❖ أهداف التسويق الداخلي: ويصنف الضمور (خوالد، 2018، صفحة 100) أهداف التسويق الداخلي كما يشار إليه في الجدول التالي:

#### الجدول (01): أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	جعل الموظفين أكثر تفهما تحفزا واهتماما بالعاملين
الهدف الإستراتيجي	خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعمل. دعم الطرق الإدارية، الأفراد، سياسة التدريب الداخلي وإجراءات التخطيط. تطوير الخدمات عبر تعزيز قبولها داخليا، وتفعيل قنوات الاتصالات وأنشطة البيع الشخصي.
الهدف التكتيكي	تفهم الموظفين لطريقة التصرف مع العملاء. دعم المواقف والخدمات والنشاطات داخل المنظمة الخدمية.

المصدر: خوالد أبوبكر، أهداف التسويق الداخلي، مقال منشور في مجلة إضافات اقتصادية، 2018، ص 100

❖ إستراتيجيات التسويق الداخلي: بذل الباحثون جهودا في تحديد أبعاد التسويق الداخلي منذ بداية ظهور هذه المقاربة، وانطلاقا من هذه الاسهامات ركزت هذه الدراسة على تناول الأبعاد التالية: تدريب وتطوير العاملين، الاتصال الداخلي، أنظمة الحوافز والتمكين الإداري.

- تدريب وتطوير العاملين: حسب (Harvis & Bansal, 2001, p. 65) يعرف التدريب على أنه: "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو أداء محددة"، ويتم التدريب من خلال وضع برنامج للعاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، مثل الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على المنظمة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن.
- الاتصال الداخلي: يمثل الاتصال الداخلي تلك العملية التبادلية للمعلومات والآراء والأفكار التي تكون بين الموظفين وتصل إلى الزبائن الخارجيين على شكل تقديم الخدمات والمعلومات، ولهذه العملية أهمية كبيرة جدا في التعامل وإنجاز المهام، وبالتالي خلق علاقات تفاعلية إيجابية على كل المستويات الإدارية (بكار، 2018/2019، صفحة 798).
- أنظمة الحوافز: يمكن تعريف الحوافز بأنها كل ما يتصل بتحفيز العاملين، ولا شك أن مفهوم الحوافز تبعا لذلك يكون واسعا بحيث يشمل الأجور الشهرية، المكافآت والحوافز بمعناها الدارج مما يشمل الجوانب غير المالية كالمعاملة الحسنة والقيادة الصحيحة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكل المؤثرات الخارجية التي تحرك وتنشط دوافع الانسان للإتيان بسلوكيات إيجابية تحقق هدف المنظمة، وبدون الحوافز لا يمكن تنشيط الدوافع وهذا ما يؤدي إل انتشار السلوكيات غير المطلوبة ولا تتحقق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة (عيساوي و الهزام، 2020).
- التمكين الإداري: يعرف التمكين الإداري على أنه "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية"، وهو يعني شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن ينظر إلى الموظف من خلاله أنه شخص مفكر يسهم في الأداء والتطوير وليس مجرد منفذ لما يؤمر به (بن علي و يحيواوي، 2019، صفحة 304).

## 2.2. الإطار النظري للالتزام التنظيمي

❖ مفهوم الالتزام التنظيمي: ينظر للالتزام التنظيمي على أنه اتجاه سلوكي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها ويعكس إيمانه الكامل بقيمتها ومبادئها وأهدافها وقبوله لها، والاستعداد التام لبذل أقصى جهده لصالحها، ورغبته وشعوره القوي نحو البقاء فيها (بن علي و يحيوي ، 2019، صفحة 306).

❖ أنواع الالتزام التنظيمي: اتفق الباحثون على أن أهم أنواع الالتزام التنظيمي (غالب و الزهاري، 2018، الصفحات 93-94) تكون كالتالي:

- الالتزام المعياري: ويقصد به إحساس الموظف بالواجب تجاه البقاء بالمنظمة، وهو الذي ينبع من القيم والمبادئ الشخصية للفرد واعتقاده أن البقاء في المنظمة أمر أخلاقي يجب التحلي به، ويعزز هذا الجانب شعور العاملين بأهميتهم لدى منظماتهم، وهذا الشعور يتولد من دعم المنظمة.
- الالتزام العاطفي: وهو شعور الفرد بالعاطفة نحو المنظمة بغض النظر عن الفوائد المادية التي يحصل عليها، ويعزز هذا الشعور مدى إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل، كدرجة الاستقلالية الممنوحة له، توجيه المشرفين للموظف والسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- الالتزام السلوكي: وهو مدى رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في العمل بالمنظمة لما يحققه من قيمة استثمارية جراء العمل بهذه المنظمة دون غيرها، ولاعتقاده بأن تركه العمل سيكون مكلفا لما سيفقده من الامتيازات والترقيات التي يحصل عليها في عمله.

## 3. عرض الجانب التطبيقي للدراسة

❖ مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في شركة نافتال GPL فرع بشار، وقد شملت عينة الدراسة 40 موظفا من مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة المدروسة، تم استرجاع 35 استبانة صالحة للدراسة، واستند التحليل الإحصائي للدراسة على برنامج SPSS

❖ الأداة المستخدمة في الدراسة: تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة بالنظر إليها على أنها الأداة الأقرب لموضوع الدراسة، وفحواها جزءان رئيسيان هما كالتالي:

- الجزء الأول: ركز على أهم المعطيات التي من شأنها أن تترجم للباحثين الحالة الديمغرافية للموظف واشتمل على: الجنس، المستوى الدراسي والخبرة المهنية
- الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء الفقرات التي يتمحور حولها تحليل الفرضيات المطروحة، وقد جاءت فقرات أبعاد المتغير المستقل -التسويق الداخلي- كالتالي: التدريب والتطوير، الاتصال الداخلي، أنظمة الحوافز والتمكين الإداري بالإضافة إلى فقرات المتغير التابع -الالتزام التنظيمي-.

كما استخدمت الدراسة سلم ليكرث الخماسي قصد تحديد درجة إجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وتدرج

الإجابات في هذا المقياس من الموافقة الشديدة إلى المعارضة الشديدة على أن يختار الباحث ما يوافق رأيه كالتالي:

### الجدول (02): درجات مقياس ليكرث الخماسي

الاستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الموافقة	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر: من إعداد الباحثين.

## ❖ تحليل خصائص عينة والدراسة

الجدول (03): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
الجنس	ذكر	23	65.72%
	أنثى	12	34.28%
	المجموع	35	100%
المستوى الدراسي	ثانوي أو أقل	15	42.86%
	جامعي	20	57.14%
	المجموع	35	100%
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	07	20%
	من 06 إلى 10 سنوات	10	28.57%
	من 11 إلى 20 سنة	10	28.57%
	فوق 20 سنة	08	22.86%
	المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSSV.23

- بلغت نسبة العمال الذكور 65.72% بينما بلغت نسبة العمال الإناث 34.28% في المؤسسة محل الدراسة، ويفسر هذه النتيجة الطبيعة الإدارية للوظائف بشركة نافتال GPL فرع بشار والتي تتطلب مؤهلات تتناسب أكثر مع العمال الذكور.
- جاءت نسبة الموظفين ذوي المستوى الجامعي 42.86%، وبلغت نسبة العمال الذين لم يحظوا بالتعليم الجامعي 57.14%، ويفسر هذا التقارب بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في معايير التوظيف على الدبلوم الجامعي ودبلوم التكوين المهني.
- درجات الخبرة الوظيفية لمختلف الفئات المدروسة جاءت متقاربة، ويفسر هذا بأن هناك تقارب في نسب العمال الجدد والقدامى في المؤسسة حسب آراء العينة، أي أن سياسات التوظيف مستمرة في المؤسسة.

## ❖ صدق وثبات أداة الدراسة

الجدول (04): نتائج معامل ألفا كرومباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان

الأبعاد	عدد فقرات البعد	معامل الثبات (ألفا كرومباخ)	معامل الصدق
التدريب والتطوير	05	0.591	0.769
الاتصال الداخلي	05	0.599	0.774
أنظمة الحوافز	05	0.793	0.891
التمكين الإداري	05	*0.910	*0.980
الالتزام التنظيمي	10	0.786	0.887
مجموع الأبعاد	30	0.799	0.894

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20

- تبين النتائج المتحصل عليها أن معامل الثبات الإجمالي لفقرات التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي معا بلغ 0.799 وهي قيمة مرتفعة إذا ما تمت مقارنتها مع قيمة القبول التي تبلغ 0.60، وهو الأمر الذي يؤكد أن جميع فقرات الاستبانة هي على درجة جيدة من الاتساق الداخلي والموثوقية وبالتالي صلاحية الاستبانة لإعادة تطبيقها في حدود دراسية أخرى، وهذا تماما ما أكدته قيمة معامل الصدق الكلية التي بلغت 0.894 والتي تشير إلى أن عبارات الاستبانة تتسم بالصدق.

## أثر سياسات التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين

### دراسة حالة مؤسسة نافتال GPL بولاية بشار

❖ تحليل وتفسير محاور الدراسة

- اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

الجدول (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور تدريب وتطوير العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أرى أن مؤسستنا تقوم بتحديد كل مستلزمات عملية التدريب	3.34	0.636	محايد
تقيس الإدارة درجة استفادة جميع العمال من العملية التدريبية	3.45	0.980	موافق
الفرص التدريبية التي تقدمها مؤسستي متاحة أمام جميع العاملين	3.34	0.838	محايد
يتم وضع برنامج التدريب بناء على الأهداف المسطرة من قبل المنظمة	3.71	0.518	موافق
ينكس على التدريب بتنمية مهاراتي وكفاءتي.	3.68	0.718	موافق
المجموع	3.50	0.718	موافق

المصدر: من اعتماد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن إجمالي المتوسط الحسابي لمحور تدريب وتطوير العاملين بلغ (3.50) وهو ما يشير أن أغلب أفراد العينة كان لهم توجه موافق مما يعني أنهم موافقون على السياسات والبرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة، حصلت العبارة "يتم وضع برنامج التدريب بناء على الأهداف المسطرة من قبل المنظمة" على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.71 مما يعني أن غالبية أفراد العينة توافق على وجود تنسيق وتكامل بين الأهداف المسطرة للمؤسسة والبرامج التدريبية، أما العبارتان اللتين تنصان على "أرى أن مؤسستنا تقوم بتحديد كل مستلزمات عملية التدريب" و"كذا" الفرص التدريبية التي تقدمها مؤسستي متاحة أمام جميع العاملين "فقد حصلتا على أقل قيمة للمتوسط الحسابي (3.34) وكان توجه العينة على الفقرتين محايدا.

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الاتصال الداخلي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تزودني الإدارة بالمعلومات الكافية لأداء مهامي	3.62	0.546	موافق
لا وجود للعراقيل التي تصعب عملية التواصل بيني وبين زملائي	3.37	0.731	محايد
يتم اعلامي من طرف الإدارة بالخدمات الجديدة التي ستروج لها المؤسسة	3.42	0.850	موافق
تعمل مؤسستنا على توفير وسائل الاتصال الداخلي للعاملين بها	3.71	0.750	موافق
في حين تعرضت لمشكل ما أستطيع الاتصال بسهولة مع مديري المباشر	3.57	0.884	موافق
المجموع	3.53	0.752	موافق

المصدر: من اعتماد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

اعتمادا على الجدول السابق يشار إلى أن إجمالي المتوسط الحسابي لبعده الاتصال الداخلي قدر بـ (3.35) وهو ما يشير أن أغلب أفراد العينة كان لهم توجه نحو موافق مما يعني أنهم راضون على الاتصالات الداخلية التي تعتمد عليها المؤسسة قدر المتوسط الحسابي للعبارة "تعمل مؤسستنا على توفير وسائل الاتصال الداخلي للعاملين بها" على بـ (3.71) مما يعني أن المؤسسة تهتم بتوفير المعلومات اللازمة للعمل وقت الحاجة لموظفيها من خلال المنهج بين الوسائل التقليدية كوسائل الاتصال العمودي والوسائل الحديثة وهي وسائل الاتصال التكنولوجي، أما العبارة التي نصت على "لا وجود للعراقيل التي



تصعب عملية التواصل بيني وبين زملائي" فقد حصلت على أقل قيمة للمتوسط الحسابي والتي بلغت (3.37) وكان التوجه محايدا وهو ما يفسر بأن الاتصال غير الرسمي لا يزال متوسط المستوى بين الموظفين.

#### الجدول (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أنظمة الحوافز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أرى أن راتي يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	3.91	0.658	موافق
تتمن المؤسسة جهود العاملين المميزين بالمكافآت	3.62	1.113	موافق
نظام الحوافز بهذه المؤسسة يقوم على مبدأ العدل	3.57	1.266	موافق
تهتم المؤسسة بالحوافز المعنوية كالتقدير والشكر	3.40	1.196	موافق
تعمل مؤسستنا على توفير بيئة عمل محفزة	3.51	1.010	موافق
المجموع	3.60	1.048	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن إجمالي المتوسط الحسابي لبعده أنظمة الحوافز بلغ (3.60) وهو ما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة كان لهم توجه موافق مما يعني وافقوا على تسيير منظومة الحوافز المقدمة لهم من طرف المنظمة. حصلت العبارة "أرى أن راتي يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به" على أعلى متوسط حسابي قدر بـ(3.91)، أما العبارة التي نصت على "تهتم المؤسسة بالحوافز المعنوية كالتقدير والشكر" فقد حصلت على أقل قيمة للمتوسط الحسابي (3.40) وهو ما يفسر أن توجه الإدارة للحوافز المعنوية لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب.

#### الجدول (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التمكين الإداري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ترحب المؤسسة بطرح أفكار والآراء الجديدة التي يأتي بها العاملون	3.22	0.877	محايد
املك صلاحيات اتخاذ القرار والمشاركة في صنعته	3.25	0.885	محايد
تحرص أدارتنا على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل	3.62	0.546	موافق
تدعم المؤسسة الإبداع والابتكار	3.00	0.874	محايد
ترك لي المؤسسة مجالاً من الحرية في أداء عملي	3.60	0.603	موافق
المجموع	3.33	0.757	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن إجمالي المتوسط الحسابي لبعده التمكين الإداري بلغ (3.33) وهو ما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة كان لهم توجه محايد مما يعني أنهم كانوا على الحياد على سياسة التمكين الإداري في المنظمة المدروسة، حصلت العبارة "تحرص أدارتنا على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل" على أعلى متوسط حسابي يقدر بـ(3.62)، أما العبارة التي نصت على "تدعم المؤسسة الإبداع والابتكار" فقد حصلت على أقل قيمة للمتوسط الحسابي (3.00) وكان التوجه محايدا وهو ما يفسر أن المؤسسة تسعى لتبسيط إجراءات و مهام العمل لكنها تعرف بعدا عن تشجيع الابتكار لدى موظفيها.

## أثر سياسات التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة نافتال GPL بولاية بشار

**الجدول (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الالتزام التنظيمي**

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أرى أن مشاكل هذه المؤسسة هي جزء من مشاكلنا الخاصة	3.65	0.603	موافق
أكون فخورا بانتمائي لهذه المؤسسة كلما تكلمت عنها	4.05	0.725	موافق
الإخلاص والوفاء هما مبدئي الذي اعمل به في مؤسستي	4.14	0.692	موافق
وجودي في المؤسسة أمر ضروري، لكنه رغبة شخصية أيضا	3.97	0.785	موافق
أرغب في أن أستمري في المؤسسة وأن أرتقي لمنصب مميز	3.85	0.692	موافق
أنا باقي في هذه المؤسسة حتى وإن توفرت أمامي فرص أخرى	3.62	1.002	موافق
شعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بأني اعمل في هذه المؤسسة	3.94	0.592	موافق
أشعر بأن زملائي في المؤسسة هم جزء من عائلتي	3.82	0.663	موافق
أعتبر أن وظيفتي الحالية قد لا تتوفر لي في مؤسسات أخرى	3.85	0.648	موافق
أعتبر نفسي مدينا لمؤسستي لما لها من فضل وأثر في حياتي	4.08	0.658	موافق
المجموع	3.89	0.709	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن إجمالي المتوسط الحسابي لمتغير الالتزام التنظيمي بلغ (3.89) وهي نسبة عالية الموافقة وهو ما يعني أن أفراد العينة لديهم التزام تنظيمي تجاه العمل بمؤسستهم، حصلت العبارة "الإخلاص والوفاء هما مبدئي اللذان اعمل بهما في مؤسستي" على أعلى متوسط حسابي يقدر بـ(4.11)، وتلتها العبارة "أعتبر نفسي مدينا لمؤسستي لما لها من فضل وأثر في حياتي" بقيمة متوسط حسابي متقاربة بلغت (4.08) مما يعني أن غالبية أفراد العينة ترتقي إجاباتهم إلى مستوى الموافقة الشديدة على الفقرة، وهو ما يفسر أن نمط الالتزام التنظيمي الغالب على توجهات أفراد العينة هو الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

#### 4. اختبار فرضيات الدراسة

##### ❖ اختبار الفرضية الرئيسية

- H0 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة نافتال GPL فرع بشار.
- H1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة نافتال GPL فرع بشار.

**الجدول (10): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي**

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي						المتغير المستقل: التسويق الداخلي
عدد العبارات	A	B	R <sup>2</sup>	R	Sig	نتيجة الفرضية الصفرية
20	0.726	1.380	0.643	0.802	0.000	معدومة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

كشفت نتائج الجدول عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي، حيث أن معامل الارتباط بلغ R=0.802 أي بنسبة 80.2%، وبلغ معامل التحديد قيمة R<sup>2</sup>=0.643 وهو ما يفسر أن بعد التسويق الداخلي يؤثر بنسبة 64.3% على الالتزام التنظيمي، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ ما قيمته 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.05 وتشير قيمة B التي بلغت 1.380 أن التغير في وحدة واحدة في التسويق الداخلي يؤدي إلى التغير في 1.38 في

الالتزام التنظيمي، وهذا ما يستلزم قبولاً لفرضية H1 التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

ومنه تكون معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$380x + 1.0.726y =$$

❖ اختبار الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

- H0 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب والتطوير والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة نافتال GPL فرع بشار.
- H1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة نافتال GPL فرع بشار.

الجدول (11): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التدريب والتطوير والالتزام التنظيمي للعاملين

المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)						البعد الأول (التدريب والتطوير)
نتيجة الفرضية الصفرية	Sig	R	R <sup>2</sup>	B	A	عدد العبارات
معدومة	0.000	0.607	0.369	1.901	0.570	05

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ  $R=0.607$  أي بنسبة 60.3% وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين بعد التدريب ومتغير الالتزام التنظيمي، أما بالنسبة لمعامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت قيمته 0.369 وهذا ما يفسر أن التدريب والتطوير يؤثر بنسبة 36.9% على الالتزام التنظيمي والنسبة الباقية ترجع لعوامل أخرى، وهذا ما يفسره توجه المؤسسة في الآونة الأخيرة إلى اعتماد برامج تدريبية في مجال الاعلام الآلي واهتمامها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبما أن مستوى الدلالة (sig) بلغ قيمة 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.05$ . فهذا يتطلب قبول الفرضية H1 التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والالتزام التنظيمي لمؤسسة نافتال GPL فرع بشار.

وبالتالي تترجم معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$y = 0.570x + 1.901$$

- الفرضية الفرعية الثانية:

- H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة نافتال GPL فرع بشار.
- H2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة نافتال GPL فرع بشار.

## أثر سياسات التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين

### دراسة حالة مؤسسة نافتال GPL بولاية بشار

الجدول (12): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين.

المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)						البعد الثاني (الاتصال الداخلي)
نتيجة الفرضية الصفرية	Sig	R	R <sup>2</sup>	B	A	عدد العبارات
معدومة	0.000	0.712	0.507	1.590	0.653	05

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بلغت قيمته  $R = 0.712$  أي ما يعادل 71.2%، أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد بلغ  $R^2 = 0.507$  وهو ما يفسر أن الاتصال الداخلي مسؤول عن التأثير في التسويق الداخلي بنسبة 50.7%، كما أن قيمة T بلغت  $T = 0.00$  عند مستوى الدلالة  $Sig = 0.000$ ، وتشير قيمة B التي بلغت 1.590 أن الاتصال الداخلي يؤثر بنسبة 50.7% على الالتزام التنظيمي والباقي يرجع لعوامل أخرى، وانطلاقا من هذه المعطيات تثبت صحة الفرضية H2 التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة نافتال GPL فرع بشار.

ومنه معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$y = 0.653x + 1.590$$

- الفرضية الفرعية الثالثة:

• H0 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أنظمة الحوافز والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة نافتال GPL فرع بشار.

• H3 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد أنظمة الحوافز والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة نافتال GPL فرع بشار.

الجدول (13): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين أنظمة الحوافز والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)						البعد الثالث (أنظمة الحوافز)
نتيجة الفرضية الصفرية	Sig	R	R <sup>2</sup>	B	A	عدد العبارات
معدومة	0.000	0.629	0.396	2.617	0.357	05

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

من خلال النتائج المحصلة عليها أعلاه تلاحظ أن معامل الارتباط بلغ  $R = 0.629$  أي بنسبة 62.9%، أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد بلغ  $R^2 = 0.396$  وهو ما يدل على أن نظام الحوافز يؤثر بنسبة 39.6% على الالتزام التنظيمي، وبما أن مستوى الدلالة بلغت قيمته 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0.05$ ، وبالتالي تبرهن هذه المعطيات على قبول الفرضية H3 التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد أنظمة الحوافز والالتزام التنظيمي. كما بلغت قيمة  $B = 2.617$  وهو ما يدل على أن التغيير في وحدة واحدة من أنظمة الحوافز يؤدي إلى التغيير في 2.617 وحدة في الالتزام التنظيمي،

ومنه معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$y = 0.357x + 2.617$$

## - الفرضية الفرعية الرابعة:

• H0 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة نافتال GPL فرع بشار.

• H4 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة نافتال GPL فرع بشار.

الجدول (14): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)						البعد الرابع (التمكين الإداري)
نتيجة الفرضية الصفرية	Sig	R	R <sup>2</sup>	B	A	عدد العبارات
معدومة	0.000	0.731	0.535	1.938	0.588	05

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

بالعودة إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط  $R = 0.731$  أي بنسبة 73.1%. أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد بلغ  $R^2 = 0.535$  أي أن بعد التمكين يؤثر بنسبة 53.5% على الالتزام التنظيمي، وبما أن مستوى الدلالة بلغت قيمته 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية قيمة  $Sig = 0.05$ ، وهذا ما يشير إلى قبول الفرضية H4 التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة نافتال GPL فرع بشار، كما تشير قيمة B التي بلغت 1.938 أن التغير في وحدة واحدة من بعد التمكين الإداري يؤدي إلى التغير في 1.938 وحدة في الالتزام التنظيمي،

ومنه تكون معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$y = 0.588x + 1.938$$

## 5. خاتمة:

هذه الورقة البحثية جاءت بصدد التعرف على واقع تبني التسويق الداخلي في مؤسسة نافتال GPL فرع بشار، وكذا تحليل أثره على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، جمعت الدراسة بين الأطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وكذا التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الاستبانة وبرنامج SPSS.

وقد تمكنت الدراسة من كشف اللثام على جملة من النتائج كالتالي:

- ✓ وجود ارتباط طردي معنوي مرتفع بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي لدى العاملين قيمته 0.802.
- ✓ وجود ارتباط طردي معنوي متوسط بين تدريب وتطوير العاملين والالتزام التنظيمي لدى العاملين قيمته 0.607.
- ✓ وجود ارتباط طردي معنوي مرتفع بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي لدى العاملين قيمته 0.712.
- ✓ وجود ارتباط طردي معنوي مرتفع بين أنظمة الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين قيمته 0.629.
- ✓ وجود ارتباط طردي معنوي مرتفع بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى العاملين قيمته 0.731.
- ✓ أثبتت الدراسة أن العاملين بمؤسسة نافتال GPL فرع بشار يملكون التزام تنظيميا تجاه منظماتهم، وأكثر الأنماط سيادة هما الالتزام المعياري والالتزام العاطفي.

كما أقرت الدراسة جملة من التوصيات يلي ذكرها كالتالي:

- على مؤسسة نافتال GPL فرع بشار ترسيخ فلسفة التسويق الداخلي لدى كافة المستويات الإدارية، ويتم ذلك من خلال تنظيم ندوات وأيام دراسية بالتعاون من الجامعات والمؤسسات باعتبارها شريك اجتماعي خبير بالمجال.

## أثر سياسات التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين

### دراسة حالة مؤسسة نافطال GPL بولاية بشار

- توجيه الاهتمام نحو تفعيل الحوافز المعنوية بنوعها السلبية والإيجابية لما لها من أثر في تحسين أداء المورد البشري والتي ثبت من خلال الدراسة أنها لم ترتقي بعد إلى المستوى المطلوب.
- إعادة النظر في الاستراتيجيات المعتمدة أثناء تحديد متطلبات التدريبية للعاملين، وجعل العملية التدريبية متاحة أكثر للعاملين خصوصا حديثي التوظيف.
- عصرنة منظومة الاتصال الداخلي بالمؤسسة، والاهتمام بوسائل الاتصال الداخلي التي من شأنها تبسيط العوائق الحاصلة بين الموظفين والمزج بين وسائل الاتصال التقليدية والحديثة.

#### 6. قائمة المراجع:

1. Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. 2nd Edition, John Wiley & Sons.
2. Harvis, S., & Bansal, A. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. Journal of Quality Management, 65.
3. النصور، إ. ع. (2012). استراتيجيات التسويق الداخلي مدخل نظري وكلي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. بكار، أ. (2018/2019). دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لمستخدمي مكاتب بريد الجزائر بشار. مجلة البشائر.
5. بن علي، إ.، وبيحاوي، ع. (2019). دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المنظمات. مجلة الأبداع.
6. بن نافلة، ق. و، وفلاق، م. (2013). أثر التسويق الداخلي في تحقيق إلتزام العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس للاتصالات الخلوية بالجزائر". مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة.
7. حسان، م. ع. (2020). تأثير إلتزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيزين مساعد بعمر. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال .
8. خوالد، أ. (2018). خوالد أبو بكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية. مجلة إضافات اقتصادية جامعة غرداية، الجزائر.
9. رضوان عينوس، وصالح عياد. (2018). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي -دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار. مجلة les cahiers du MECAS.
10. عيساوي، ف. و، الهزام، م. (2020). الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي للموظف) دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS فرع تندوف. (مجلة مجاميع المعرفة).
11. غالب، ر. و، الزهاري، ع. ث. (2018). أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN YAMEN الأكاديمية للعلوم المالية والمصرفية.
12. مطاحن، س. (2009). تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن. رسالة ماجستير. الأردن.