



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



دور التسويق الداخلي في أداء العاملين

"دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر"

بلبخاري سامي

جامعة 08 ماي 45 قالمة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - الجزائر

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في: التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة والاتصال الداخلي على أداء العاملين. وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة احتمالية عشوائية بسيطة حجمها 131 عاملا في الوكالات السياحية في الجزائر، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز، التمكين والاتصال الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية، كما اشارت النتائج إلى أن أقوى المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي تأثيرا على أداء العاملين تمثل في سياسة الاتصال الداخلي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببرامج وخطط التسويق الداخلي في الوكالات السياحية الجزائرية والمحافظة على تفعيل هذه الأبعاد باتباع استراتيجيات تسويق داخلي متطورة وسريعة الاستخدام لما لها من آثار إيجابية على أداء العاملين.

ABSTRACT:

This study aimed at assessing the impact of the internal marketing dimensions, which include training, motivation, empowerment, service culture and internal communication on the employees' performance. The study data was collected through distributing a questionnaire on a randomly simple sample of 131 employees in the Algerian Tourism Agencies. In order to test the study hypotheses, the Statistical Package for Social Science Program (SPSS) was used. The study results indicated the existence of a statistically significant effect of the motivation, empowerment, and internal communication on the employees' performance at Tourism Agencies. The results also showed that internal communication policy was the strongest variable that influenced the employees' performance. The study recommended that Algerian Tourism Agencies should pay more attention for internal marketing planning and programs; besides preserving these dimensions through adopting a more advanced marketing strategies due to their positive effect on employees' performance.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة.

المقدمة :

تراهن الجزائر على القطاع السياحي ليكون أحد محركات التنمية الاقتصادية وواحدا من البدائل الأساسية لقطاع المحروقات، خاصة وأنها تملك من المقومات ما يؤهلها لأن تكون وجهة متميزة وتنافس العديد من البلدان السياحية على مستوى حوض البحر الأبيض المتوسط.

وتعد الوكالات السياحية أحد المركبات الأساسية للعرض السياحي الجزائري بالنظر الى دورها الفعال في جذب السياح وعرض مختلف البرامج والخدمات السياحية، وقد أدركت هذه المنظمات بأن نجاحها واستمرارها في بيئة تنافسية يعتمد على العاملين القادرين على تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة الى الزبائن، وهذا ما دفع الكثير من الوكالات

الى تبني فلسفة التسويق الداخلي واعتباره متطلبا أساسيا لنجاح التسويق الخارجي، حيث يتم الاهتمام بالأفراد العاملين واعتبارهم زبائن داخليين في سوق داخلي، من خلال تطبيق مجموعة من الاجراءات بغية تحسين مستوى أداء العاملين في الوكالات السياحية ورفع قدراتهم ومهاراتهم، لدورهم الكبير في التأثير على قرارات السياح في اختيار الوجهات السياحية ومختلف البرامج التي تعرضها هذه الوكالات من خلال العملية التفاعلية بين عمال الوكالات والسياح المرتقبين.

مشكلة الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سيحاول الباحث الاجابة على الإشكالية التالية:

هل تؤثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للتدريب على أداء العاملين في الوكالات السياحية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للتحفيز على أداء العاملين في الوكالات السياحية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للتمكين على أداء العاملين في الوكالات السياحية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ لثقافة الخدمة على أداء العاملين في الوكالات السياحية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للاتصال الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تندرج ضمن المجال السياحي، الذي يعد من بين المجالات التي تراهن عليها الجزائر لتتوسع اقتصادها والخروج من تبعيتها للصناعات النفطية، وهذه الدراسة تعد من المحاولات الميدانية الأولى في الجزائر التي تسلط الضوء على العلاقة بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين في الوكالات السياحية، لذا سيكون بمثابة دليل علمي يعتمد عليه المهتمين بمثل هذه المواضيع.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الوكالات السياحية في الجزائر .
- تحديد طبيعة العلاقة بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين في الوكالات السياحية .
- دراسة أثر التسويق الداخلي بمختلف أبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، الاتصال الداخلي) على أداء العاملين في الوكالات السياحية .

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة وأهداف الدراسة وبناء على ما عرضته الدراسات السابقة من فرضيات فقد تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد تأثير تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر؟
- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للتدريب على أداء العاملين في الوكالات السياحية.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للتحفيز على أداء العاملين في الوكالات السياحية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتمكين على أداء العاملين في الوكالات السياحية.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لثقافة الخدمة على أداء العاملين في الوكالات السياحية.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للاتصال الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية.

منهج الدراسة:

بهدف القيام بتحليل علمي ومنهجي للتساؤلات المطروحة في هذه الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولقد تم الرجوع في الجانب النظري للمعلومات الثانوية من خلال عرض الخلفية النظرية للموضوع والتي كان مصدرها الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراته. أما المقاربة الميدانية فتقوم على عملية سبر آراء عينة الدراسة بالاعتماد على استبيان تم اعداده وتوزيعه على هذه الاخيرة، وقد تناول الاستبيان متغيرات الدراسة وفق ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: ويضم العبارات من 1-21 والتي تكشف عن توجه أفراد عينة الدراسة تجاه إجراءات التسويق الداخلي الخمسة: التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، الاتصال الداخلي. وقد وزعت هذه العبارات كما يلي:

العبارات من 1-6 تشير الى بعد التدريب.

العبارات من 7-10 تشير الى بعد التحفيز.

العبارات من 11-13 تشير الى بعد التمكين.

العبارات من 14-16 تشير الى بعد ثقافة الخدمة.

العبارات من 17-21 تشير الى بعد الاتصال الداخلي.

المحور الثالث: وتشمل العبارات من (22-25) والتي تخص متغير أداء العاملين في الوكالات السياحية.

وتمثل عبارات الاستبيان إجابات مسبقة تخضع لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وفق الأوزان التالية: غير موافق تماما=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق تماما=5.

مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة غير احتمالية لاعتقاده أنها تتناسب وموضوع الدراسة وأيضاً مع ظروفه من حيث القدرة والوقت المتاح، حيث تكونت هذه العينة من العاملين في 47 وكالة سياحية موزعة في سبع ولايات جزائرية كما هو موضح في الجدول رقم (1) فقد تم توزيع 135 استمارة استرجعت منها 131 واستبعاد أربعة لعدم صلاحيتها للتحليل.

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب الولايات

الولاية	عدد الوكالات السياحية	عدد العاملين
عنابة	13	40
قلمة	11	29
قسنطينة	8	22
سكيكدة	7	18
الطارف	4	12
سوق أهراس	3	8

2	1	نسبة
131	47	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية

أساليب التحليل الإحصائي:

بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تناسب تحليل البيانات التي تم جمعها كما يلي:

- تحليل الثبات (Reliability) بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان.
- مقاييس الاحصاء الوصفي ليتم وصف خصائص العينة المدروسة وكذا تحديد مستوى توجه الأفراد نحو واقع تطبيق الأبعاد الخمسة للتسويق الداخلي المعتمدة في هذا البحث وذلك باستخدام: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- معامل الارتباط R ومعامل التحديد المعدل R^2 .

- تم توظيف تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على مدى تأثير إجراءات التسويق الداخلي على أداء أفراد عينة الدراسة.

وقد تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الصالحة للتحليل بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 20.

حدود الدراسة:

الاطار المكاني للدراسة: لقد انحصرت الدراسة في سبع ولايات جزائرية وهي: عنابة، قالمة، قسنطينة، سكيكدة، تبسة، الطارف وسوق أهراس.

الاطار الزمني للدراسة: كانت فترة إجراء الدراسة من بداية شهر نوفمبر لسنة 2016 م حتى منتصف شهر أوت 2017.

الدراسات السابقة:

دراسة : Hwang, & Chi, (2005)

تركزت هذه الدراسة حول العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والأداء في الفنادق الدولية العاملة في تايوان، ومن أجل تحقيق غرض الدراسة تم استرجاع 359 استمارة استبيان من بين 398 استمارة استبيان وزعت على عينة من الموظفين العاملين في الفنادق الدولية في تايوان.

وقد أظهرت النتائج أن محاكاة أنشطة السوق الخارجي مثل بحوث السوق وتجزئة السوق ومختلف عناصر المزيج التسويقي، داخل المنظمة له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الأداء.

دراسة درمان وحسان، (2007م):

تناولت هذه الدراسة العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي، نشر المعلومات التسويقية الداخلية بين العاملين) وأداء العاملين في عدد من البنوك التجارية الحكومية في محافظة نينوى (العراق)، وقد توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة الى انه يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين اجراءات التسويق الداخلي واداء العاملين، وهذا يعني أن زيادة فاعلية إجراءات التسويق الداخلي يزيد من امكانية رفع مستوى أداء العاملين في المصارف عينة الدراسة. كما اظهرت النتائج الاحصائية أيضا وجود أثر معنوي لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين.

دراسة : Kyriazopoulos P, et Al,(2007)

تركزت هذه الدراسة حول تطبيق التسويق الداخلي من خلال تحفيز الموظفين في القطاع البنكي في اليونان، حيث عملت على اختبار مدى تبني مفهوم التسويق الداخلي، في البنوك عينة الدراسة، والتي قدرت بـ 356 فرع بنكي، كما بحثت الدراسة كيفية تأثير التسويق الداخلي على التزام الموظفين، ودرجة مساهمتهم في أداء وكفاءة البنك، وتحقيق التوجه بالسوق. وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين العاملين بالبنوك الخاصة هم أكثر التزاما اتجاه منظماتهم من الموظفين العاملين بالبنوك العمومية. وأن التدريب وتقييم الأداء وأنظمة المكافآت وتوصيل رسالة البنك إلى كل العاملين في البنك وعلى جميع المستويات هي عناصر جد مطلوبة في تحسين الأداء.

وتشير نتائج هذه الدراسة أيضا إلى عدم تبني تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بشكل تام في البنوك العمومية ولاسيما في إخفاها في التوصيل الجيد لرسالة وأهداف البنك بفاعلية إلى الموظفين بالإضافة إلى عدم فاعلية برامج التحفيز وتقييم الأداء. أما على مستوى البنوك الخاصة فقد أظهرت النتائج أن الموظفين أكثر تحفيزا وإدراكا لرسالة وأهداف البنك.

دراسة : سلطان، (2013م):

هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيرا على فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في الشركات المساهمة وجميع دوائرها وافرعها الموزعة على ولايات المنطقة الداخلية، وكذلك معرفة اثر الحوافز على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أكثر الحوافز تأثيرا على العاملين بجميع شرائحهم كانت على النحو التالي بالترتيب: الترقيات، العلاوات، المكافآت المالية، الدورات المشاركة في اتخاذ القرارات ، أقل الحوافز تأثيرا كانت الثناء الشفوي وخطابات الشكر.

دراسة: لبد و ابراهيم (2013م) :

تمحورت هذه الدراسة حول تأثير اجراءات التسويق الداخلي المتنامية في ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية في أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة في فلسطين، حيث أظهرت هذه الدراسة أهمية مفهوم التسويق الداخلي من الحصول على افراد ذو قدرات ومهارات عالية قادرين علي تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة للزبائن .اشارت نتائج هذه الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي وأداء العاملين، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية للعاملين وأدائهم

دراسة : بن أحسن ناصر الدين ، (2015م):

تمحورت إشكاليته حول كيفية تأثير التكامل بين الانشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات على رضا الزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة بريد الجزائر. وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة معنوية لثقافة الخدمة والتحفيز على رضا مقدم الخدمة، عدم وجود ثقافة خدمية حقيقية يتبناها مقدم الخدمة ويشعر بها الزبون أثناء تعامله مع المؤسسة ، عدم تعزيز مفهوم التمكين من قبل المؤسسات محل الدراسة، حيث أنه لا يتم منح صلاحيات كافية لمقدم الخدمة من شأنها الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن.

دراسة : مالك محمد المجالي وآخرون ،(2016م):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، حيث تكونت عينة الدراسة من 184 عاملا في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. وقد توصل الباحثون الى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمختلف أبعاد التسويق الداخلي كل على حدى

والمتمثلة في: التحفيز، الثقافة التنظيمية، التدريب والتفاعل الداخلي على الرضا الوظيفي. كما توصلوا أيضا الى وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لمتغير الرضا الوظيفي لعاملين على أدائهم. وما يميز هذه الدراسة - في حدود ما تم الاطلاع عليه من طرف الباحث - عن سابقتها هو:

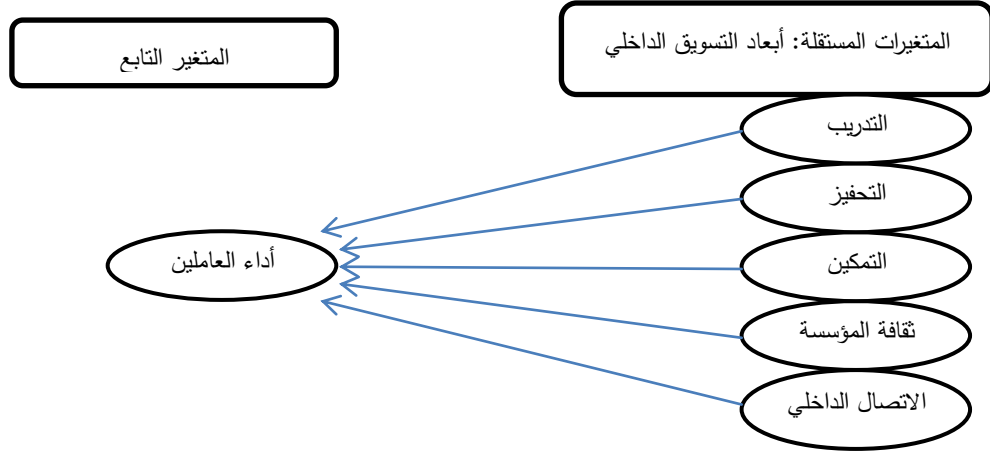
- تعد هذه الدراسة من بين الدراسات القلائل التي تناولت واقع التسويق الداخلي بمختلف ابعاده الخمسة وتحليل اثره على أداء العاملين.

- انفردت الدراسة باستهدافها للقطاع السياحي، حيث أن عينة الدراسة تكونت من عمال مجموعة من الوكالات السياحية.

نموذج الدراسة:

يتركب التسويق الخدماتي من ثلاث عناصر متكاملة هي (Philip Kotler, 2006, p2006):

التسويق الخارجي، التسويق التفاعلي، التسويق الداخلي، حيث أن هذا الأخير يعبر عن فلسفة تتبناها المنظمة من خلال تطبيق مجموعة من الاجراءات تعمل على تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة والتأثير على أدائهم. ويعبر نموذج الدراسة المقترح عن المتغيرات المستقلة المتمثلة في إجراءات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة المؤسسة، الاتصال الداخلي) المطبقة في الوكالات السياحية والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين في هذه الوكالات كما هو موضح في الشكل:



المصدر: من إعداد الباحث

شكل رقم (1): نموذج الدراسة

الخلفية النظرية للدراسة :

سيستعرض الباحث في هذا الجزء الجوانب النظرية للتسويق الداخلي بمختلف أبعاده، ثم سيتم تسليط الضوء على مفهوم الأداء.

1- التسويق الداخلي:

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم تعريف التسويق الداخلي، فقد عرفه بيري (berry 1980) بأنه "تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة" (حامد الضمور، 2005م، ص285). كما عرفه جونسون على أنه جهود خدمات المؤسسات لتزويد جميع أعضاء المؤسسات بالفهم الواضح لرسالتها وأهدافها من خلال البرامج التدريبية والحوافز والتقييم لتحقيق الأهداف المنشودة (بن أحسن، 2015م، ص21).

أما فاسكونسلوس (Vasconcelos, 2011, p35) فيرى أن التسويق الداخلي "هو العملية التي تتطوى على إقامة وإدامة وتطوير العلاقة بين العاملين وإداراتهم والمنظمة، من أجل توليد قيمة أعلى للزبائن". كما يعرف أيضا على أنه: "أي شكل من أشكال التسويق في المنظمة الذي يركز على اهتمامات العاملين فيما يتعلق بالنشاطات الداخلية والتي هي بحاجة إلى التعبير وذلك لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية" (Suleiman, Ibraheem and all, 2013, p813).

2- أبعاد (إجراءات) التسويق الداخلي:

وهي مختلف الاجراءات التي إن تم تطبيقها على نحو جيد وإيجابي توفر بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين، وقد تناول الكتاب والباحثون هذه الأبعاد من زوايا مختلفة، وعليه فقد تبني الباحث في هذه الدراسة الأبعاد التالية:

- التدريب:

هي عملية مخططة تهدف إلى تغيير موقف أو معرفة أو مهارات سلوكية من خلال العمل على تعليم القوى العاملة لتطوير قدراتهم، لتحقيق الأداء الفعال في أي نشاط لتلبية أهداف المنظمة، فالتدريب كما يتضح هو عملية يتم من خلالها امتلاك قدرات الموظفين وهو عملية أساسية للمنظمة لا يمكن التنازل عنها، وذلك لدورها في زيادة أداء العاملين في مهامهم الحالية بشكل دقيق وصحيح وضمن الوقت المحدد، ورفع الروح المعنوية وتحقيق النمو الكلي للعمال إضافة إلى تقليل الغياب ودوران العمل وتعزيز تكيف العاملين مع آخر التغييرات التي تحصل في مكان العمل (الزيادات، 2016، ص190).

- التحفيز: تمثل الحوافز مجموع العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين (حاروش، 2011م، ص117)، وهي وسيلة تعتمد المنظمة للتأثير على سلوك العمال من أجل حثهم على تسخير كل طاقاتهم لتحقيق أهدافها أي أنها العوائد التي، كما أنها الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن. ويعبر التحفيز عن العملية التي توظف تنظيم ومنح الحوافز، سواء كانت هذه الحوافز ذات طابع مادي أو ذات طابع معنوي.

التمكين: ظهر مفهوم التمكين في ثمانينيات القرن العشرين، وقد لاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينيات وذلك نتيجة زيادة التركيز والاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة، ونقلًا عن محمد أبو بكر فان بروس (Bruce, 2003) يعرف التمكين على أنه "أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في أسلوب السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية" (محمد أبو بكر، 2015م، ص14).

ثقافة الخدمة: يقصد بها كل التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وتؤثر في العاملين الداخليين، فللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم (صادق، جاسم، 2007م، ص52)، لذا فإن نجاح التسويق الداخلي يتوقف بشكل رئيسي على وجود ثقافة خدمة مشتقة أساساً من ثقافة المنظمة ومن رسالتها نفسها، والتي تعبر عن التزامها وتعهداتها بالقيام بأعمال تخدم المجتمع في إطار منظومة أخلاقية للعمل تتسجم والتقاليد الاجتماعية التي يحملها العاملون في المنظمة (بن أحسن، 2015م، ص55).

الاتصال الداخلي: يشمل جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية التي تحدث في داخل المنظمة في مختلف المستويات الأفقية والعمودية للهيكل التنظيمي، حيث تعمل المنظمة على توفير قنوات أو أنظمة اتصال خاصة تسمح بنشر وتبادل المعلومات بين العاملين في الوقت والمكان المناسب، وهذا من أجل جعلهم على دراية بمختلف التغييرات والتطورات التي تطرأ فيها وتوطيد العلاقات فيما بينهم (محمد المجالي وآخرون، 2016م، ص601).

3- الأداء:

لقد حظي مفهوم الأداء باهتمام العديد من الباحثين في مجال الادارة بالنظر لأهميته بالنسبة للعامل والمنظمة كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد السواء، فقد عرفه بيتر دراكر بأنه "قدرة المؤسسة على الاستقرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعاملين" (druker, 1999, p73)، وعرفه سيرتو (Certo, 2009) على أنه "تحقيق الأهداف بأقل وقت وأقل تكلفة وبأكبر كم وأكبر جودة، من خلال تحفيز العاملين وخلق المبادرات لديهم وتشجيعهم وتمكينهم وترك هامش من الحرية لتنفيذهم للقوانين والأنظمة" (محمد المجالي وأخرون، 2016، ص 603)، كما يعرف على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة" (نانف البرنوطي، 2001م، ص 219).

وغالبا ما يرتبط مصطلح الأداء بمكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، حيث أن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف (الداوي، 2010م، ص 220). أما الكفاءة فهي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة" (plauchet, 2006, p6).

صدق وثبات أداة القياس:

بهدف التحقق من الصدق الظاهري لأداة القياس تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من الأساتذة في جامعة باجي مختار بعنابة و جامعة 08 ماي 45 قالمة من أجل تحكيمها، حيث تم تعديلها بناء على مقترحاتهم. أما فيما يخص الثبات فقد تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان 97.6 % وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية عالية تشير الى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية وتفي بأغراض الدراسة. وبالرجوع إلى معامل صدق أداة الدراسة فهو يبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه وبحسب بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات وهو ما يعرف بصدق المحك، والملاحظ من الجدول أن صدق المحك قيمته مرتفعة ما يدل على أن المقياس جيد لأغراض الدراسة.

جدول رقم (2) : معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الصدق
التدريب	6	86.8%	93.1%
التحفيز	4	90.2%	94.9%
التمكين	3	74.4%	86.2%
ثقافة المؤسسة	3	82.1%	90.6%
الاتصال الداخلي	5	94.3%	97.1%
أداء العاملين	4	86.3%	92.8%
إجمالي المتغيرات	25	97.6%	98.7%

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج الاستبيان

وصف خصائص عينة الدراسة:

بغرض التعرف على بعض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، السن، الوظيفة.

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (3) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	93	71
أنثى	38	29
المجموع	131	100

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (3) أن النسبة العالية من أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 93 فردا ونسبة مئوية تقدر بـ 71% في حين بلغ عدد الإناث 38 فردا بنسبة مئوية تقدر بـ 29%.

توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى ثلاث فئات يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
18 - 29 سنة	40	30.53
30 - 50 سنة	82	62.59
أكبر من 50 سنة	9	6.88
المجموع	131	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول رقم (4)، أن معظم أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية [30-50 سنة] وقد بلغ عددهم 82 ما يمثل 62.59% وتليها فئة [18-29 سنة] والبالغ عددهم 40 فردا ونسبة مقدارها 30.53%، في حين لم يشكل الأشخاص الذين هم من الفئة العمرية [أكبر من 50 سنة] سوى 09 أشخاص من العينة وهو ما يقابل نسبة 6.88%.

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ثانوي	13	9.92
جامعي	116	88.56
دراسات عليا	2	1.52
المجموع	131	100

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الغالبية الكبرى لأفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي هم من الطلبة الجامعيين والحاصلين على شهادات جامعية حيث بلغ عددهم 116 فردا ونسبة قدرها 88.56%، أما باقي أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون نسبة مقدارها 11.44% من العينة الكلية يتوزعون حسب مستواهم التعليمي كالتالي: 9.92% ذو المستوى التعليمي الثانوي و1.52% من فئة الدراسات العليا.

عرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة:

تم تحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

المتوسط المرجح ← درجة الموافقة

من 1 إلى 1.79 ← منخفضة جدا

من 1.8 الى 2.59 ← منخفضة
 من 2.6 الى 3.39 ← متوسطة
 من 3.4 الى 4.19 ← عالية
 من 4.2 الى 5 ← عالية جدا

جدول رقم (6) : اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات المتغير المستقل (أبعاد التسويق الداخلي)

أبعاد التسويق الداخلي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التدريب	تقوم الوكالة بإجراء دورات تدريبية بشكل دوري.	2.52	1.2	منخفضة
	تستهدف البرامج التدريبية العاملين الجدد والقدامى.	3.1	1.35	متوسطة
	تتناسب الدورات التدريبية مع طبيعة عملك.	3.5	1.24	عالية
	تُعتبر البرامج التدريبية المتاحة في الوكالة كافية.	3.44	1.15	عالية
	إن التدريب المقدم يغطي نقصاً حقيقياً ويكسبك المزيد من المهارات.	3.4	1.15	عالية
	تقيس الادارة درجة استفادة العامل من الدورات التدريبية.	2.26	0.96	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	3.04	0.9	متوسطة
التحفيز	تقوم الوكالة بتقديم مرتبات مرتفعة مقارنة مع غيرها من الوكالات السياحية الأخرى.	2.72	1.08	متوسطة
	إن الحوافز والمكافآت التي تقدمها الوكالة تتناسب مع مستوى أدائك في العمل.	2.31	1.08	منخفضة
	نظام الحوافز في الوكالة عادل بين جميع العاملين.	2.76	1.11	متوسطة

متوسطة	1.18	2.95	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا مميزا في الوكالة.	
متوسطة	0.98	2.68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	
عالية	0.92	3.63	لدى العامل صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لطالب الخدمة.	التمكن
متوسطة	1.03	2.88	تتيح الوكالة لعاملها حرية إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار.	
منخفضة	0.9	2.3	يقوم العامل في الوكالة بتأدية مهامه من دون رقابة مستمرة .	
متوسطة	0.77	2.94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	
متوسطة	0.74	2.87	تسعى الوكالة إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين لديها.	ثقافة الخدمة
متوسطة	0.82	2.96	تتعامل الوكالة مع العاملين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.	
متوسطة	1.11	2.86	تولي إدارة الوكالة إهتماما كبيرا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن.	
متوسطة	0.78	2.89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	
متوسطة	1.01	3.32	توفر الوكالة المعلومات اللازمة للعامل للقيام بالمهام الموكلة اليه.	الاتصال الداخلي
متوسطة	1.19	2.85	بيئة المنظمة تشجع عملية التواصل بين العاملين.	
متوسطة	1.09	3.23	يمكنك الاتصال بسهولة برئيسك المباشر في حال مواجهة مشكلة ما بعملك.	
متوسطة	1.13	2.67	تقوم الوكالة بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة لهم.	

متوسطة	1.12	2.89	أحصل على المعلومات من خلال قنوات الإتصال الغير رسمية (مثلا الزملاء).
متوسطة	1	2.99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.

المصدر :إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال استعراض النتائج في الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات العاملين عينة الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي تراوحت بين [2.68،3.04] وبانحراف معياري يتراوح بين [0.77،1] وتدل الانحرافات المعيارية المرتبطة بأبعاد التسويق الداخلي على أن استجابة المبحوثين في المجالات الخمسة لم تكن متباينة بشكل كبير عن متوسطها الحسابي، مما يدل على إمكانية الاعتماد على قيم المتوسط الحسابي كمؤشر لهذه الأبعاد والتي تشير الى أن درجة موافقة عينة الدراسة على مختلف العبارات الخاصة بالتسويق الداخلي كانت متوسطة.

جدول رقم(7) : اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات المتغير التابع(أداء العاملين)

المتغير التابع	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أداء العاملين	حصولك على التدريب المناسب يجعلك أكثر قدرة على أداء عملك بشكل جيد.	3.87	0.72	عالية
	حصول العامل على الحوافز والتقدير يجعله يبذل جهدا أكبر في عمله.	4.29	0.45	عالية جدا
	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.	2.78	1.41	متوسطة
	لدي معلومات عن العمل تكفل لي أداء العمل بصورة كفأة.	2.99	1.19	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	3.48	0.85	عالية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على العبارات المتعلقة بأداء العاملين، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا المحور بـ 3.84 وبانحراف معياري 0.85.

4- نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى، وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(8): الارتباط الخطي

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.973 ^a	.946	.944		.20243

المصدر: مخرجات برنامج spss

يلاحظ وجود ارتباط قوي وموجب بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين في الوكالات السياحية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.97، أما معامل التحديد المعدل فقد كانت قيمته 94.4%، وهذا يعني أن 94.4% من التغيرات الحاصلة في أداء عاملين عينة الدراسة تعزى إلى بعد أو أكثر من أبعاد التسويق الداخلي، والباقي (5.6%) يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

جدول رقم(9): تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	90.611	5	18.122	442.240	.000 ^a
Residual	5.122	15	.041		
Total	95.733	13			

المصدر: مخرجات برنامج spss

ينضح من خلال جدول تحليل التباين أن مستوى دلالة الاختبار تساوي الصفر وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 وبالتالي فإننا نرفضها، أي أن النموذج الخطي هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين أداء العاملين وأبعاد التسويق الداخلي، وأن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر.

جدول رقم(10): معاملات نموذج الانحدار

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1				
(Constant)	.793	.079	10.035	.000
التدريب	.052	.048	1.081	.282
التحفيز	.201	.050	3.997	.000
التمكن	.176	.050	3.532	.001
ثقافة	.051	.061	.841	.402
الاتصال الداخلي	.444	.057	7.750	.000

المصدر: مخرجات برنامج spss

مناقشة فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى (التدريب):

يشير الجدول رقم (10) بأن قيمة t لمتغير التدريب بلغت 1.081 وبمستوى دلالة (sig=0.282) أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم قبول فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتدريب على أداء العاملين في الوكالات السياحية، ورفض الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتدريب على أداء العاملين في الوكالات السياحية.

الفرضية الثانية (التحفيز):

يشير الجدول رقم (10) بأن قيمة t لمتغير التحفيز بلغت 3.997 وبمستوى دلالة (sig=0.000) أقل من 0.05 وهذا يعني معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتحفيز على أداء العاملين في الوكالات السياحية، وقبول الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتحفيز على أداء العاملين في الوكالات السياحية.

الفرضية الثالثة (التمكين):

يشير الجدول رقم (10) بأن قيمة t لمتغير التمكين بلغت 3.532 وبمستوى دلالة (sig=0.001) أقل من 0.05 وهذا يعني معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتمكين على أداء العاملين في الوكالات السياحية، وقبول الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتمكين على أداء العاملين في الوكالات السياحية.

الفرضية الرابعة (ثقافة الخدمة):

يشير الجدول أعلاه بأن قيمة t لمتغير ثقافة الخدمة بلغت 0.841 وبمستوى دلالة (sig=0.402) أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم قبول فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لثقافة الخدمة على أداء العاملين في الوكالات السياحية، ورفض الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لثقافة الخدمة على أداء العاملين في الوكالات السياحية.

الفرضية الخامسة (الاتصال الداخلي):

يشير الجدول أعلاه بأن قيمة t لمتغير الاتصال الداخلي بلغت 7.75 وبمستوى دلالة (sig=0.000) أقل من 0.05 وهذا يعني معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للاتصال الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية، وقبول الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للاتصال الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية.

النتائج :

1. عدم التزام أغلب الوكالات السياحية التي شملتها الدراسة بتطبيق برامج تدريبية مفيدة وفعالة.
2. تبين من خلال الدراسة من أن العاملين في الوكالات السياحية لهم هامش من الحرية أثناء تفاعلهم مع الزبائن خاصة عمال المكتب الأمامي الذين يكونون على اتصال مباشر معهم.
3. اتضح من خلال الدراسة أن غالبية العاملين في مختلف الوكالات محل الدراسة راضون عن نظام الحوافز المادية المطبق فيها.
4. مختلف الوكالات السياحية المدروسة لا تولي اهتماما كبيرا للحوافز المعنوية.
5. تعتمد الوكالات السياحية على أنظمة اتصال داخلي ذات كفاءة عالية، كما أن العاملين يجدون نوع من السهولة في الحصول على المعلومة.
6. ادارات الوكالات عينة الدراسة لم توفق الى حد كبير في ترسيخ ثقافة خدمة قوية لدى العاملين.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها الوكالات السياحية في الجزائر، وهي كما يلي:

1. على الوكالات السياحية أن تهتم أكثر بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه في حيز التنفيذ لأنه يعد أحد مفاتيح نجاح التسويق الخارجي.
 2. ضرورة قيام إدارة الوكالات السياحية بإيضاح الخطة الاستراتيجية لعامليها مع تكثيف نشر المعلومات وإشراكهم في صياغتها ليحسوا أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، وهذا يدفعهم لبذل جهد أكبر وتقديم خدمات متميزة .
 3. وضع نظام تحفيزي فعال يسهم في خلق جو تنافسي بين العاملين، والعمل على تطبيق مبدأ المكافأة المشروطة وذلك من خلال منح المكافآت للعامل على إنجاز المهام المتفق عليها.
 4. الاهتمام بأنظمة الاتصال الداخلي بين العاملين في الوكالات السياحية وإتباع أنظمة متطورة وسهلة وسريعة الاستخدام لما لذلك من آثار إيجابية على رفع وتحسين أدائهم؛
 5. الاهتمام بوضوح أدوار العمل وتحديد المسؤوليات لكل عامل من أجل مشاركة الجميع في المسؤولية؛
 6. العمل على خلق بيئة عمل حيوية قائمة على الصداقة والزمالة ويسودها جو من الاحترام والتقدير بين مختلف العاملين، وتكثيف مختلف أليات التواصل والتفاعل الرسمية منها وغير رسمية، لما لها من آثار إيجابية تعكس إجابا على أداء العاملين .
 7. توسيع نطاق التمكين للعاملين لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في مختلف القضايا خصوصا تلك التي تتعلق بالمهام الموكلة اليهم، بالإضافة الى دعم فرص الابداع والابتكار الوظيفية لديهم.
 8. العمل على تدريب العاملين من خلال وضع برامج تدريبية فعالة وشاملة بشكل دوري بغية صقل مهاراتهم وتحسين أدائهم .
 9. العمل على ترسيخ ثقافة خدمة قوية للعاملين في الوكالات السياحية وهذا يكون من خلال العمل أكثر لترسيخ القيم والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة والتي تشكل الأجواء العامة للخدمات.
 10. إن هذه الدراسة لا تقدم رؤية مطلقة أو نهائية عن مدى تأثير إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين، ولذلك يمكن اقتراح العديد من المواضيع التي قد تكون مكملة لهذه الدراسة أو تزيد من إثرائها من الناحيتين النظرية والعلمية، وتتمثل هذه المواضيع فيما يلي:
- دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي؛
 - أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين؛
 - أثر ترسيخ ثقافة الخدمة على جودة الخدمات المقدمة في الوكالات السياحية.

المراجع :

1. ناصر الدين بن أحسن ، (2016م) ، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة.
2. أيمن عبد الله محمد أبوبكر،(2015م)، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16(1).
3. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم،(2007م)، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين جامعة الموصل، المجلد 85 ، ص29.

4. الشيخ الداوي ، (2010م)، تحليل الأسس النظرية للأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع.
5. مالك محمد المجالي، أمين عايد البشابشة، هاني محمد المجالي ، (2016م)، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3.
6. محمد عواد الزيادات ، (2016م)، أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1.
7. سعاد نائف البرنوطي، (2001م)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن.
8. نور الدين حاروش ، (2011م)، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للنشر والتوزيع الجزائر.
9. هاني حامد الضمور،(2005م)، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط2، عمان.
10. P. Druker (1999), l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris.
- 11: Suleiman Ibraheem and all (january 2013), The Impact Of Internal Marketing On Employee's Job Satisfaction Of Commercial Banks In Jordan, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol 4, No 9.
12. Vasconcelos, A. F. (2011). Internal demarketing: Construct, research propositions and managerial implications. Management & Marketing, 6(1).
13. Vincent plauchet (2006), mesure et amélioration des performances industrielles, UPMF, tome 2, France.
- 14: P. Druker (1999), l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris.
15. Philip Kotler (2006), Marketing management, Pearson éducation, 12ed, Paris.
16. Vincent plauchet (2006), mesure et amélioration des performances industrielles, UPMF, tome 2, France.