

تبني ممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة ولاية سطيف  
**Adopting internal marketing practices in SME's : case study of state of setif**

بن سديرة عمار<sup>1\*</sup>، [ammar.bensedira@univ-setif.dz](mailto:ammar.bensedira@univ-setif.dz)

<sup>1</sup> مخبر تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس سطيف 1،

النشر: 2020/06/ 30

القبول: 2020/06/ 22

الاستلام: 2020/05/ 22

**ملخص:**

يهدف هذا البحث إلى إبراز مدى تبني ممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين من البيانات، النوع الأول يعتمد على الكتب والدراسات والأبحاث السابقة، أما الثاني فتمثل في الدراسة الميدانية التي شملت تصميم وتوزيع استمارة بهدف جمع البيانات من عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف باعتبارهم المعنيين بالدراسة.

وقد تم استعراض بعض المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي، وخصائصه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا الأنشطة الأساسية للتسويق الداخلي، في النهاية تم الوصول إلى نتيجة مفادها أن هناك اختلاف في مستوى تبني التسويق الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مردّه إلى عوامل شخصية ومؤسسية.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التسويق الداخلي، المؤسسات الجزائرية، التدريب، التمكين.

رموز JEL: O15, M51, M53, M31

**Abstract:**

This research aims to highlight the extent of adopting internal marketing practices in SMEs, and the researcher in this study relied on two types of data, the first type based on books, studies and previous research, and the second was represented in the field study that included the design and distribution of form With the aim of collecting data from SMEs workers in The State of Setif as the study's stakeholders. Some of the basic concepts of internal marketing, its specifics in SMEs, as well as the basic activities of internal marketing were reviewed, in the end, and the conclusion was finally reached that there was a difference in the level of adoption of internal marketing in SMEs due to factors Personal and institutional.

**Keywords:** small and medium enterprise, internal marketing, algerian institutions, training, empowerment.

**(JEL) Classification :** O15, M51, M53, M31

\* المؤلف المراسل: بن سديرة عمار، الإيميل: [bensediraislam@gmail.com](mailto:bensediraislam@gmail.com)

## 1. مقدمة:

لقد ركز التسويق بمفهومه التقليدي على عمليات التبادل بين المؤسسة والزبون، حيث يعتمد نجاح أي مؤسسة وبقائها على مدى قدرتها على خدمة أسواقها الخارجية بفعالية وكفاءة، غير أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمؤسسة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا الزبون عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة والعاملين بها. حيث أن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تُعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في حالات معينة، ومن هذا المنطلق اتجهت الدراسات الإدارية الحديثة إلى الإشارة إلى ما يعرف بالتسويق الداخلي للتركيز على العلاقة بين المؤسسة والعامل بها، وإقناع هذا الأخير بأهميته ودوره الفعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن بين هذه الأهداف الوصول إلى تحقيق متطلبات الزبون، الذي يُعتبر الهدف الرئيسي من قيام أي مؤسسة سواءً كانت إنتاجية أو خدمية، وبناء وتنمية طرق جديدة للاتصال بهم، وفي هذا الإطار تناولت العديد من الدراسات الجانب المتعلق بالتسويق الداخلي وتأثيره على متغيرات متعددة كرضا الزبائن وولائهم وسلوك المستهلك ... الخ.

## 1.1. إشكالية البحثية:

تبدأ المؤسسات الناجحة أنشطتها التسويقية الإستراتيجية من الداخل، وهو ما يسمى بالتسويق الداخلي، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هو اعتبار العاملين كسوق داخلي أو زبائن داخليين، والوظائف كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات وأساليب التسويق في السوق الداخلية؛ من بحوث التسويق وتجزئة وتطوير المزيج التسويقي الداخلي وغيرها من أنشطة التسويق.

وتبني المؤسسات لمفهوم التسويق الداخلي يؤدي بها إلى التعامل مع عاملها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يحظوا بالاهتمام الكافي، وأن تعمل هذه المؤسسات على رفع مهاراتهم وقدراتهم وذلك لتحسين أدائهم وتحقيق رضاهم، وعليه فالإشكالية المطروحة تتمحور حول: ما مدى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

وستتم دراسة إشكالية البحث من خلال التأكد من الفرضيات التالية:

- يختلف مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف مجموعة العوامل الشخصية لمسيرتي المؤسسات محل الدراسة.
- يختلف مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف مجموعة العوامل المؤسسية في المؤسسات محل الدراسة.

- تتباين الأهمية النسبية لممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة.

## 2.1. أهمية البحث:

### الأهمية العلمية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة على غرار التسويق الداخلي، ومحاولة الإسهام في التآطير النظري للموضوع من خلال تقديم مجموعة من المعلومات حول التسويق الداخلي، وكذا محاولة الرّيب بين الأهمية التقليدية للعامل وأهمية هذا الأخير في المؤسسة بصفته زبون داخلي.

### الأهمية العملية:

نحاول من خلال هذه الدراسة، تسليط الضوء على واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من هذه المؤسسات، وكذا توعية مسيرري هذه المؤسسات بضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي ومفاهيم إدارية أخرى معاصرة من خلال تقديم مجموعة من المقترحات.

## 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتعرف على مستوى وعي وإدراك مسيرري المؤسسات بضرورة تبني هذه الممارسات لأجل الارتقاء بمستوى أدائها، إضافة إلى لفت انتباه المسيررين بالمؤسسات الجزائرية إلى أهمية تطبيق مفاهيم التسويق الداخلي لتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، مما يعمل على رفع مستويات الرضا لدى الزبائن الخارجيين.

## 2 . المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي:

### 1.2. تعريف التسويق الداخلي:

أ. عرّف (Berry) التسويق الداخلي بأنه "اعتبار العاملين زبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين لتحقيق أهداف المؤسسة" (Dunmore, 2002, 19).

ب. أما (Kotler) فقد عرّفه بأنه: العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين (العاملين)، وعلى الأخص أولئك الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن (سويدان و البرواري، 2009، 57).

ج. ويعرفه كل من (Berry&Parasurman) بأنه: العمل على جذب، تطوير، تحفيز و الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، وهو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليون وإستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية. (berry & parasurman, 2000, 176)

د. ويعرف (Johnson, Scheuing and gaid) بأنه: الجهود التي يجب على المؤسسة القيام بها اتجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة المؤسسة وأهدافها، على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة (أبو النجا، 2008، 152).

هـ. يُنظر للتسويق الداخلي بأنه "تطبيق أساليب وتقنيات التسويق داخل المؤسسة من قبل مديري الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين" (albertini & all, 2003, 113).

بناءً على هذه التعاريف، يمكن استخلاص المفهوم التالي: التسويق الداخلي هو أي شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة؛ بحيث ينظر للعاملين كزبائن داخليين، والوظائف كمنتجات. ويركز على الإهتمام باحتياجات ورغبات العاملين والعمل على تلبيةها، إلى جانب التركيز على الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير من أجل تعزيز أداء السوق الخارجية، من منطلق قاعدة عامل راضٍ تساوي عميل راضٍ.

## 2.2. مراحل تطور التسويق الداخلي:

لقد تم تحديد مراحل تطور التسويق الداخلي في المؤسسة بعدة مراحل يمكن استعراضها على النحو

التالي: (النسور، 2012، 48)

أ. **التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير:** ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المؤسسة والمقصود هنا هو ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والعمل على تطبيق تلك الاستراتيجيات أيضاً.

ب. **مرحلة إرضاء العاملين:** تتميز هذه المرحلة بالتركيز على قضايا تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم والسبب الرئيسي وراء ذلك، هو ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن.

ج. **مرحلة التوجّه بالزبون:** تعتبر المرحلة الرئيسية الثالثة في مفهوم التسويق الداخلي، الذي يبدأ بالتركيز على أهمية مفهوم التفاعل بين العاملين والزبائن، وجاءت استجابةً لحاجات الزبائن ومتطلباتهم.

## 2.3. أهمية التسويق الداخلي

تظهر أهمية التسويق الداخلي على مستويين، على مستوى المؤسسة وعلى مستوى العاملين فيها كالآتي:

أ. بالنسبة للمؤسسة فإن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي سينعكس في الجوانب التالية: (الضمور، 2008، 388)

- إدارة التغيير: فقد يُستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة، مثل تقديم تكنولوجيا المعلومات وممارسات أعمال جديدة وتغييرات أخرى.

- بناء الصورة العامة: حيث يكون دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها، وذلك أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.

- إستراتيجية التسويق الداخلي: والتي تهدف إلى تخفيف التداخل والصراع الوظيفي الداخلي وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب، لتفعيل استراتيجيات التسويق الخارجية.

ب. بالنسبة للعامل: توجد العديد من المنافع التي يستفيد منها العامل من خلال تبني المؤسسة لمفهوم التسويق الداخلي منها: (فرحات، 2014، 156)

- تحقيق الرضا لدى العاملين والشعور بالاستقرار من خلال البحث عن احتياجاتهم ومتطلباتهم وإشباعها.
  - تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين: من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل، وبرامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي، والتي تساهم في تحسين أداء العاملين.
  - تحسين العلاقات بين العاملين: بحيث تتغير نظرة العامل لزميله بشكل جذري، سواء كان في نفس المستوى الإداري، أعلى أو أقل، وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للعامل.
  - شعور العامل بمعنى الوظيفة: من خلال المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل ما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا.
- 4.2. أهداف التسويق الداخلي:**

اقترح كل من (Piercy&Morgan) مجموعة من أهداف التسويق الداخلي وهي: (سويدان و البرواري، 2009، 57)

- اكتساب دعم متّخذي القرار لخطط المؤسسة.
- تغيير مواقف وسلوكيات العاملين والمدراء لمن لهم احتكاك مباشر مع الزبائن والوسطاء.
- اكتساب التزام العاملين لتنفيذ الخطط التسويقية.
- إدارة التغييرات الإضافية في الثقافة للانتقال من الطريقة الاعتيادية في أداء الأشياء إلى الطريقة المرغوبة في أدائها من أجل تحقيق النجاح.

### 3. طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

#### 3.1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ميز الاتحاد الأوروبي بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على أن المؤسسة المتوسطة هي كل مؤسسة تشغل أقل من 250 شخص، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 40 مليون يورو كم أن مجموع الميزانية السنوية لا يتجاوز 27 مليون يورو ، أما المؤسسة الصغيرة فتوظف أقل من 50 شخص ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 7 مليون يورو، أما إجمالي الميزانية السنوية فلا يتجاوز 5 مليون يورو (خبابة، 2013، 17).

أما المشرع الجزائري فقد عرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة سنة 2017م من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (01): معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جانفي 2017**

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (الدينار)	الحصيلة السنوية (الدينار)
مصغرة	9-1	أقل من 40 مليون	أقل من 20 مليون
صغيرة	49 - 10	أقل من 400 مليون	أقل من 200 مليون
متوسطة	250 - 50	أقل من 4 ملايين	أقل من مليار

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجريدة الرسمية.

**3. 2. الخصائص التنظيمية والإدارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

إنّ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة يمكن ذكر

بعضها فيما يلي: (خبابة، 2013، 37)

- سهولة التأسيس والإنشاء: وهذا راجع إلى انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبياً.
- استقلالية الإدارة: غالباً ما يكون القرار مركزياً للمالك، حيث نجد أنّ مالك المؤسسة هو مسيرها ما يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي.
- بساطة التنظيم: تكون غالباً في المؤسسات المتوسطة أين يكون عدد العمال أكبر، من خلال توزيع المهام، وتحديد المسؤوليات، والتوفيق بين المركزية واللامركزية لأغراض التخطيط والرقابة وسرعة التنفيذ.
- مركز تدريب ذاتي: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أسلوب التدريب أثناء العمل، وهذا ما يقلل التكاليف، بالإضافة إلى أن المالك والعمالين يزاولون نشاطهم باستمرار، وهو ما يعني المزيد من المعرفة.
- نظام معلومات قليل التعقيد: وهذا ما يسمح بالاتصال السريع صعوداً ونزولاً بين إدارة المؤسسة وعمالها، أما على المستوى الخارجي فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافياً.

- توفير الخدمات للصناعات الكبرى: أو ما يسمى بالمناولة من الباطن، حيث تستجيب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لطلبات الصناعات الكبرى بتوفير مستلزمات معينة.
- قصر فترة الاسترداد: وهي الفترة المطلوبة لاسترجاع تكاليف استثمار المشروع.

#### 4. التسويق الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

##### 4.1. خصائص التسويق الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ينصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها: (شعبان، 2003، 8)

- أ. **التسويق الداخلي عملية اجتماعية** : يُطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
- ب. **التسويق الداخلي عملية إدارية** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:
  - التأكد من أنّ كلّ العاملون لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأنّ هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين.
  - التأكد من أنّ كلّ العاملون تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.
- ت. **التسويق الداخلي مجموعة تقنيات**: قد تتبنى إدارة الموارد البشرية مجموعة من التقنيات والوسائل لترويج الأفكار وإقناع العاملين بها، إلا أنّ التسويق الداخلي بتحكمه في المزيج التسويقي يفرض وجهة نظر الإدارة على العاملين، لذلك فالعاملون هم من يجب عليهم تغيير حاجاتهم أو فهم وضع المدراء في استجابتهم للسوق.

##### 2.4. ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

###### أ. الاختيار والتوظيف:

- عملية التوظيف هي العملية التي تؤمّن بها المؤسسة مواردها البشرية، كما أنها عملية اختيار الكفاءات أو الخبرات المناسبة للوظيفة المراد شغلها (Bateman & McAdam, 2003, 224)، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية الاختيار، عن طريق اختبار العاملين الجدد بالنسبة لمتطلبات منصب العمل والمواصفات الشخصية. وتتضمن عمليّتي الاختيار والتوظيف العناصر الموضحة حسب الجدول التالي: (بالمر، 2009، 645)

الجدول رقم(02): ممارسات الاختيار والتوظيف

الاختيار	التوظيف
----------	---------

- تطوير سياسات التوظيف.	- فحص السيرة الذاتية واستمارات التقدم.
- وضع إجراءات توظيف روتينية.	- إعداد قوائم للمرشحين.
- وضع توصيف العمل.	- دعوة المرشحين لإجراء المقابلات.
- وضع مواصفات الشخص.	- لقاء واختبار المرشحين.
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة.	- اختيار المرشح المناسب.

المصدر: بالمر، أديان. (2009). مبادئ تسويق الخدمات. ترجمة بهاء شاهين. القاهرة: مجموعة النيل العربية. ص 645.

إن خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث اعتمادها على العلاقات الشخصية في التوظيف الناتجة عن علاقة صاحب العمل الشخصية بالأقارب والأصدقاء، تخضع ممارسات الاختيار والتوظيف إلى جانب المحسوبية؛ بعبارة أخرى ميول المسير المالك إلى توظيف أفراد العائلة أو الأصدقاء على استقطاب عمال خارجيين، وهذا ما يؤدي إلى غياب معنى للعدالة من وجهة نظر العاملين. على سبيل المثال، إذا تم توظيف فرد من الأسرة ليست له خبرة في العمل في موقع حساس وهام، سيكون عليه من الصعوبة تحفيز وتسيير العمال الذي يشغلون مواقع أدنى منه، ونظرا لغياب الإنصاف قد يؤدي هذا إلى غياب الثقة التي تُعد أحد أهم ركائز ثقافة المؤسسة، ومنه ستواجه المؤسسة العديد من الصعوبات في تحقيق أهدافها (Flament, 2006, 61).

#### ب. تدريب العاملين:

بمعنى تحسين المعرفة لدى العاملين بالمؤسسة خاصة الأفراد الذين هم على اتصال مباشر بالزبائن (الصحف، 2002، 413)؛ من خلال اكتساب معرفة ومهارات محددة تمكّنهم من أداء عملهم بفعالية وكفاءة أكبر (بالمر، 2009، 644)، كما أن التدريب يُعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المؤسسة، ويقوم التدريب على مجموعة من الركائز، منها: (خضير، 2007، 126)

- التدريب من الحاجات الأساسية والمستمرة لتحسين الأداء وتطوير المهام المتعلقة بالمؤسسات.
  - التدريب وسيلة وليست غاية بحدّ ذاته، إذ أن الغاية منه تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف.
  - التدريب استثمار هادف لتطوير وتحسين الكفاءة الإنسانية وليس تكلفة تتحملها المؤسسة.
- كما أن التدريب من شأنه أن يحقق العديد من الفوائد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة على المستوى

المنظمي والفردى والجماعي، ومن هذه الفوائد: (خضير، 2007، 128)

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على المستوى العام، من خلال تطوير المهارات الفكرية والتطبيقية.
- زيادة الروح المعنوية للأفراد، والزيادة من كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم.
- ترشيد القرارات الإدارية ورفع أدائها بكفاءة وفعالية.
- تخفيض التكاليف المرتبطة بالإشراف سيما أن حصيلة التدريب تحد من الحاجة إلى الإشراف.



- تقليص الحوادث وإصابات العمل وتحقيق الأمن الصناعي في المؤسسة.

وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد برامج تدريبية دورية ومنظمة، باعتبار أن هذه المؤسسات مركز تدريب ذاتي، فالعمال فيها متعدّدو المهارات ويقومون بأداء جميع الأعمال بمن فيهم المالك المسيّر بصفة روتينية وبمهارة عالية، وهذا ما يقلل من تكاليف التدريب الباهظة خاصّة في ظل محدودية موارد هذه المؤسسات، بالإضافة إلى تحقيق عنصر السرعة والكفاءة في الإنتاج وتوصيل المعلومات.

### ج. الاتصال الداخلي:

يُعدّ التسويق الداخلي بتحسين الاتصال بين المؤسسة والعاملين فيها، ويمكن للاتصالات الداخلية أن تأخذ العديد من الأشكال مثل: مجالس الإدارة، المقابلات، اجتماعات العاملين، المذكرات، النشرات الإخبارية، التقارير واقتراحات الخطط وشبكة المعلومات الداخلية.

ويعتمد نجاح عملية الاتصال الداخلي على مجموعة من الأسس، أهمّها ما يلي: (morel, 2001, 89)

- الشفافية: عنصر أساسي للنجاح تتضمن الإعلان عن بعض الجوانب الضرورية للأداء الفعّال.
- الوضوح: يجب على المدير أن يكون قادراً على التواصل مع الجميع، وهذا لا يكون إلا بالكلام أو الكتابة بوضوح وأسلوب بسيط لتسهيل عملية التسيير.
- السرعة: تعمل على تجنب الضوضاء، الشائعات، ضمان أن تصل المعلومات بسرعة إلى المستلمين، وانتقال المعلومات بسلاسة من الخارج إلى الداخل.
- المدى الطويل: كل الاتصالات الداخلية يجب تكون مبنية على المدى البعيد، كذلك مختلف التغييرات تتطلب وقت من أجل نجاح سياسة التسويق الداخلي.
- التوقع: وهو الوسيلة التي تساهم في تجنب المفاجآت السلبية، ووسيلة التحكم في البيانات والمعلومات وتحديد الأهداف والأدوات لتحقيقها.

إن ما يميز نظام الاتصال الداخلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو طابعه البسيط والمرن في أن واحد، ونادراً ما يكون معقداً، حيث أن مسيري هذا النوع من المؤسسات يفضلون وسائل الاتصال غير الرسمية القائمة على الاتصال الشفهي ويكون التعامل بالحوارات والاتصالات المباشرة عكس المؤسسات الكبيرة التي تتبنى ميكانيزمات إتصال أكثر رسمية، والاتصال المباشر هو السمة الأساسية في السلوك الكلاسيكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمسير له علاقة شخصية بكلّ الزبائن والموردين؛ ونظام الاتصال بسيط لأنه قائم على

الاحتكاك بين المسير وأصحاب المصلحة في محيط المؤسسة، حيث أن انتقال المعلومة يكون بصورة شخصية وغير مهيكلة تغيب عنها الرسمية، مع تفضيل الاتصالات الشفهية على الكتابية (Olivier, 2000, 26).

#### د. التحفيز:

يقصد بعملية التحفيز اللجوء إلى مجموعة من الوسائل والتقنيات التي توجه وتحافظ على استمرارية السلوك الايجابي للعاملين، كما أن التحفيز يُعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين وحاجات المؤسسة، أما الغاية من التحفيز فهي خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، والحافز هو الأسلوب أو الوسيلة والأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة (الدوري و آخرون، 2009، صفحة 228). وتأخذ الحوافز صوراً مختلفة فهي تنقسم إلى: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الإيجابية، الحوافز السلبية (خضير، 2007، 186).

وتُعتبر ثقافة المؤسسة الصغيرة المبنية على أفراد الأسرة والمعارف المقربين تعتبر مصدر قوي للتحفيز من جانب العاملين، ومع ذلك، في بعض الأحيان يُصاب العاملون بالإحباط وغياب التحفيز بسبب غياب العدالة في التعامل بين العمال معارف المسير والعمال الخارجيين، وعلى هذا الأساس حتماً سيكون نظام المكافآت والتحفيز غير عادل في الغالب (Flament, 2006, 62).

#### هـ. التمكين:

يُعنى هذا الجانب بمنح العاملين السلطة، والمعرفة، والموارد لتحقيق الأهداف المختلفة، كما أنه توسيع لسلطات ومسؤوليات الأفراد بشكل أكبر من خلال التدريب، والثقة والدعم العاطفي، إضافةً إلى أنه تعزيز لقدرات العاملين بحيث يوفر لديهم ملكة الاجتهاد، واتخاذ القرارات، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم (بوسالم، 2013، 8). ويعتبر تمكين العاملين ذو درجة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية القائمة في عصر المعرفة، وتبرز هذه الأهمية في مجموعة نقاط نبرزها في: (برني، 2015/2014، 27)

- ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي.
- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار، أين يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.
- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة أين يفترن التمكين إلزاماً بمنح العاملين سلطات إضافية تعطيهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها.

## 5. تحليل ومناقشة إجابات عمال المؤسسات محل الدراسة:

## 1.5. الطريقة والأدوات:

تمت الدراسة التطبيقية للموضوع من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات، يتم استعراضها كآتي:

## أ. مجتمع الدراسة والعينة:

تمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية سطيف على

اختلاف أشكالها، كما تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، حيث تم توزيع 90 استمارة استرجع منها 71.

ب. أداة الدراسة: تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات المطلوبة، حيث قسم إلى جزأين؛ تضمن الجزء الأول

بيانات عامة خاصة بالمستجوبين والمؤسسات محل الدراسة، أما الجزء الثاني فتضمن محاور الدراسة.

## ج. أدوات التحليل واختبار الفرضيات؛

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية لغرض عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وهي:

- اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاداة والاتساق الداخلي للعبارات: حيث تم حساب معامل كرونباخ الفا

لمجموع عبارات الاستبيان، وقدر ب : 0.9 وهي قيمة مقبولة تفوق القيمة المعمول بها في مجال العلوم

الإنسانية والاجتماعية 60%، كما تعكس درجة الاتساق الداخلي لعبارات النموذج، ويمكن القول بأنها تشير

إلى إمكانية الاعتماد على الأداة لتحليل الظاهرة المدروسة؛

- التكرارات المطلقة والنسبية لوصف العينة المدروسة؛

- اختبار أنوفا لدراسة تأثير المتغيرات على اجابات المستجوبين؛ بحث أن قاعدة القرار تعتمد على مستوى

دلالة إحصائية F عند مستوى معنوية 0.05؛

- بالنسبة للإجابات فهي موزعة حسب درجة الموافقة المحددة في الجدول، اعتمادا على سلم ليكرت الخماسي

كما يلي:

المدى = 1-5 = 4، طول المجال = 0.8=5/4.

الجدول رقم(03): مجالات الموافقة للإجابات

الحد الأعلى	حدود المجال	القرار
0.8+1	1-1.80	غير موافق بشدة
0.80+1.80	1.80-2.60	غير موافق

محايد	]3.40 - 2.60]	<b>0.80+2.60</b>
موافق	] 4.20 - 3.40]	<b>0.80+3.40</b>
موافق بشدة	]5 - 4.20]	<b>0.80+4.20</b>

المصدر : إعداد الباحث

## 2.5. تحليل إجابات المستجوبين:

أولاً: بند التوظيف والتدريب: يوضح الجدول رقم(04) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة حول سياسات المؤسسات محل الدراسة في التوظيف والتدريب، وتتضح من خلال:

الجدول رقم (04): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بند التوظيف والتدريب

المتوسط الفرضي 3					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	مستوى القبول
1	توظف المؤسسة الأفراد الذين لهم القدرة على التعامل مع الزبون	4.07	0.816	0.000	مرتفع
2	تنظم المؤسسة دورات تدريبية للقائمين على إدارة معلومات الزبون	3.55	0.858	0.000	مرتفع
3	التدريب الذي تلقينته ساعدك على تنمية مهاراتك في معالجة شكاوي الزبون	3.92	0.906	0.000	مرتفع
4	تتمى عملية التدريب المهارات التواصلية للعامل مع الزبون	4.08	0.788	0.000	مرتفع
5	تقوم الإدارة بوضع برامج تدريبية بناء على الأهداف المسطرة	3.54	1.144	0.000	مرتفع
	المجموع	3.83	0.689	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (04) أن كل المتوسطات الحسابية لإجابات العمال المستجوبين لبند التوظيف والتدريب يقع في مجال الموافقة المتوسطة [3,40 - 4,20]، مما يدل على أن درجة قبول هذا المتغير مرتفعة، ووجود

فعالية لنظام التدريب والتوظيف في المؤسسات محل الدراسة، ويؤكد ذلك المتوسط العام للعبارات والبالغ 3.83 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وبانحراف معياري 0.689.

ثانيا: **بند الاتصال الداخلي**: يوضح الجدول رقم (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وتتضح من خلال:

**الجدول رقم (05): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بند الاتصال الداخلي**

المتوسط الفرضي 3					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	المستوى
6	نظام الاتصال الداخلي يؤثر على الاتصالات الخارجية مع الزبائن	4.17	0.828	0.000	مرتفع
7	تعتمد المؤسسة على أشكال اتصال مختلفة لتبادل معلومات الزبون	4.25	0.712	0.000	مرتفع
8	تستخدم المؤسسة الوسائل الحديثة في عملية الاتصال بالزبون	3.80	0.950	0.000	مرتفع
9	تحرص الإدارة على نشر المعلومات التسويقية بين الأفراد	3.39	1.282	0.012	مرتفع
10	نوعية الاتصال الداخلي تساهم في الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون	4.15	0.873	0.000	مرتفع
	المجموع	3.95	0.650	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (05) أن أغلبية المتوسطات الحسابية لإجابات العمال المستجوبين لبند التوظيف والتدريب يقع في مجال الموافقة المتوسطة [3,40 - 4,20]، ما عدا فقرة واحدة، مما يدل على أن درجة قبول هذا المتغير مرتفعة، ووجود نظام اتصالات فعال في المؤسسات محل الدراسة، ويؤكد ذلك المتوسط العام للعبارات والبالغ 3.95 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وبانحراف معياري 0.650.

ثالثا: **بند التحفيز والتمكين**: يوضح الجدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة حول سياسات المؤسسات محل الدراسة في التحفيز والتمكين، وتتضح من خلال:

## الجدول رقم (06): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بند التحفيز والتمكين

المتوسط الفرضي 3					
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	مستوى القبول
11	يرفع التحفيز من استجابة المؤسسة لمتطلبات الزبون	4.14	0.682	0.000	مرتفع
12	تحرص الإدارة على معرفة حاجات ورغبات العمال	3.63	1.174	0.000	مرتفع
13	تسعى المؤسسة إلى الرفع من الرضا الوظيفي بهدف تعظيم رضا الزبون	3.54	1.157	0.000	مرتفع
14	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمقترحات العاملين الخاصة بالزبون	3.34	1.330	0.036	مرتفع
15	تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالزبون	3.17	1.265	0.264	متوسط
16	تعتبر الإدارة عمالها كزبائن داخليين	3.46	1.035	0.000	مرتفع
	المجموع	3.54	0.848	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول (06) أن كل المتوسطات الحسابية لإجابات العمال المستجوبين لبند التحفيز والتمكين يقع في مجال الموافقة المتوسطة [3,40 - 4,20]، ما عدا فقرتين هما ضمن مجال من ليس لهم رأي [2,60 - 3,40]، مما يدل على أن درجة قبول هذا البند مرتفعة نوعا ما، وقدرة المؤسسات محل الدراسة على تحفيز وتمكين عاملها، ويؤكد ذلك المتوسط العام للعبارات والبالغ 3.54 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وانحراف معياري 0.848.

## 6. اختبار الفرضيات:

أ. الفرضية الأولى: يختلف مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف مجموعة العوامل الشخصية في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل أنوفا بحيث تكون قاعدة القرار كالتالي (اعتمادا على إحصائية F دلالتها sig عند مستوى معنوية 5% بحيث تكون F دالة إحصائيا إذا كان  $sig < 0.05$ ).

- الفرضية الفرعية:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد اختلاف في تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف عامل (السن، الجنس، المستوى التعليمي).

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد اختلاف في تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف عامل (السن، الجنس، المستوى التعليمي).

ونوضح نتائج هذا الاختبار حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج تحليل anova لاختبار تأثير العوامل الشخصية على تطبيق التسويق الداخلي

المتغير	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
السن	1.369	0.175
الجنس	1.005	0.484
المستوى التعليمي	0.923	0.580

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال معطيات الجدول، نجد أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الاختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وعوامل أخرى غير مؤثرة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:  
أولاً: متغير السن: تعتبر قيمة  $F = 1.369$  غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.175 أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن السن لا يؤثر على مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية  $H_0$ ، أي لا يوجد اختلاف في تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف عامل السن.

ثانياً: متغير الجنس: تعتبر قيمة  $F = 1.005$  غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.484 أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن الجنس لا يؤثر على مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية  $H_0$ ، أي لا يوجد اختلاف في تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف عامل الجنس.

ثالثاً: متغير المستوى التعليمي: تعتبر قيمة  $F = 0.923$  غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.580 أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن المستوى التعليمي لا يؤثر على مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية  $H_0$ ، أي لا يوجد اختلاف في تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف عامل المستوى التعليمي.

ب. **الفرضية الثانية:** يختلف مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف مجموعة العوامل المؤسسية في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد اختلاف في تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف عامل (الخبرة، الخبرة الخارجية، مدة النشاط، نطاق السوق، الحجم، طبيعة النشاط).

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد اختلاف في تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف عامل (الخبرة، الخبرة الخارجية، مدة النشاط، نطاق السوق، الحجم، طبيعة النشاط).

ونوضح نتائج هذا الاختبار حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل **anova** لاختبار تأثير العوامل المؤسسية على تطبيق التسويق الداخلي

المتغير	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الخبرة في المؤسسة	1.440	0.140
الخبرة خارج المؤسسة	0.798	0.730
مدة النشاط	1.283	0.228
نطاق السوق	1.721	0.050
الحجم	3.592	0.000
طبيعة النشاط	1.099	0.383

المصدر: مخرجات برنامج **spss**

أولاً: متغير الخبرة في المؤسسة: تعتبر قيمة  $F = 1.440$  غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.140 أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن الخبرة لا تؤثر على مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية  $H_0$ ، أي لا يوجد اختلاف في تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف عامل الخبرة داخل المؤسسة.

ثانياً: متغير الخبرة خارج المؤسسة: تعتبر قيمة  $F = 0.798$  غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.730 أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن الخبرة خارج المؤسسة لا تؤثر على مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في



المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية  $H_0$ ، أي لا يوجد اختلاف في تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف عامل الخبرة خارج المؤسسة.

**ثالثاً: متغير مدة النشاط:** تعتبر قيمة  $F = 1.283$  غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.228 أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن مدة النشاط لا تؤثر على مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية  $H_0$ ، أي لا يوجد اختلاف في تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف عامل مدة النشاط.

**رابعاً: متغير نطاق السوق:** تعتبر قيمة  $F = 1.721$  دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.05 يساوي 0.05، وهذا يدل على أن نطاق السوق يؤثر على مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد إختلاف في تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف عامل نطاق السوق.

**خامساً: متغير الحجم:** تعتبر قيمة  $F = 3.592$  دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05، وهذا يدل على أن الحجم يؤثر على مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد إختلاف في تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف عامل الحجم.

**سادساً: متغير طبيعة النشاط:** تعتبر قيمة  $F = 1.099$  غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.383 أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن طبيعة النشاط لا تؤثر على مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية  $H_0$ ، أي لا يوجد إختلاف في تبني ممارسات التسويق الداخلي باختلاف عامل طبيعة النشاط.

**ج. الفرضية الثالثة:** نتباين الأهمية النسبية لممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (09): الأهمية النسبية لممارسات التسويق الداخلي

ممارسات التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
التوظيف والتدريب	3.83	2
الاتصال الداخلي	3.95	1
التحفيز والتمكين	3.54	3

المصدر: مخرجات برنامج spss

**7. الخاتمة:**

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها الإدارية والتنظيمية، كما تناولنا مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه، ومراحل تطوره، باعتبار أنه يلعب دوراً هاماً وأساسياً في تحقيق تنمية وتطوير العاملين والوصول إلى أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى أهدافه على مستوى المؤسسة ومستوياتها الإدارية وأهميته بالنسبة للعامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

كما تم التطرق للإجراءات التي قمنا بها والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل معطيات الدراسة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

**1.7. النتائج:**

- أغلب مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ذكور وذلك بنسبة 67.6%، كما أن معظمهم لا يتجاوزون سن الثلاثين.
- أغلب مسيري هذه المؤسسات يمتلكون مستويات دراسية جامعية؛
- أغلبية هذه المؤسسات ينشط في أسواق محلية فقط؛
- أغلب المؤسسات تنشط في المجال الصناعي؛
- عدد المؤسسات المتوسطة كبير مقارنة بكل من المؤسسات الصغيرة والمصغرة؛
- هناك اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي مرده إلى مجموعة العوامل الشخصية لمسيري المؤسسات محل الدراسة؛
- هناك اختلاف في مستوى تبني ممارسات التسويق الداخلي مرده إلى مجموعة العوامل المؤسسية لمسيري المؤسسات محل الدراسة؛
- هناك تباين في الأهمية النسبية لممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة.

**2.7. التوصيات:**

- ضرورة تحديث وتطوير أساليب التدريب المعتمدة من خلا للحصول على الكفاءات والمهارات والاحتفاظ بها.
- الاعتماد على اختيار وتوظيف الكفاءات وعلى أسس علمية بحتة للمساهمة في تطوير أداء المؤسسة.

- على المؤسسات محل الدراسة الاهتمام أكثر بعملية الاتصال بالزبائن، وتوفير إمكانيات اتصال جديدة وحديثة، بما يتماشى والتطورات الحاصلة في هذا المجال، لتحقيق السرعة والفعالية وسهولة الوصول للزبون.
- على المؤسسات محل الدراسة تطوير نظام للحوافز والعمل على تمكين العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

## 8. المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- 1 أبو بكر بوسالم. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كلية العلوم الاقتصادية: جامعة سطيف 1.
- 2 أدريان بالمر. (2009). مبادئ تسويق الخدمات. (ترجمة، بهاء شاهين) القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 3 إياد عبد الفتاح النسور. (2012). استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي. عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر.
- 4 حامد شعبان. (2003). أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. (كلية التجارة) مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين.
- 5 زكرياء الدوري، و آخرون. (2009). وظائف وعمليات منظمات الأعمال. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 6 صفا فرحات. (2014). دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كلية العلوم الاقتصادية: جامعة سطيف.
- 7 عبد الله خبابة. (2013). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 8 كاظم حمود خطير. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 9 لطيفة برني. (2015/2014). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لمؤسسات الجزائرية. جامعة بسكرة.

10 محمد عبد العظيم أبو النجا. (2008). *التسويق المتقدم*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

11 محمد فريد الصحن. (2002). *قراءات في ادارة التسويق*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

12 نظام موسى سويدان، و عبد المجيد البرواري. (2009). *إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية* (الإصدار 1) الأردن: دار الحامد للنشر.

13 هاني حامد الضمور. (2008). *تسويق الخدمات* (الإصدار 4). الأردن: دار وائل للنشر.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1 albertini, T., & all. (2003). *dictionnaire de marketing* (éd. 2). france: vuibert.
- 2 Bateman, H., & McAdam, K. (2003). *Dictionary of human resources and personal management* (éd. 3). A & C Black Publishers.
- 3 berry, L., & parasurman, A. (2000). *Services marketing starts from within* , In Varey & Barbara ,*Internal marketing Directions for Management*. Routledg.
- 4 Dunmore, M. (2002). *Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy*. London(UK): kagan page.
- 5 Flament. (2006). *La stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale*. Canada: Université du Québec.
- 6 morel, p. (2001). *la communication d'entreprise* (éd. 3). France: vuibert.
- 7 olivier, t. (2000). *LES PME*. france: DOMINOS Flammarion.