

أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية

The Influence of Internal Marketing on Organizational Excellence in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Governorate of Shaqra-Kingdom of Saudi Arabia

د. عبد العالم محمد محمد¹

¹ جامعة شقراء (السعودية)

تاريخ النشر: 2021/06/05

تاريخ القبول: 2020/03/23

تاريخ الاستلام: 2021/02/10

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي، على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في محافظة شقراء، المملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، البالغ عددهم 298 مؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر، ذي دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي، على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبناء على تحليل الانحدار الخطي المتعدد، فقد أظهرت النتائج أن أبعاد التسويق الداخلي (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين) لها تأثير إيجابي على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبينت النتائج –أيضا– أن عنصر تدريب العاملين له التأثير الأكبر على تحقيق التميز التنظيمي. على الرغم من ذلك بينت الدراسة أن عنصري اختيار العاملين والاتصالات الداخلية ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز التنظيمي. وبناء على النتائج أكدت الدراسة على ضرورة اهتمام صناع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعناصر التسويق الداخلي لتحقيق التميز التنظيمي. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات للجهات المعنية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي؛ التميز التنظيمي؛ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تصنيف JEL : M31, M12

Abstract: The aim of this study is to investigate the influence of internal marketing dimensions on organizational excellence in SMEs in Shaqra governance, Kingdom of Saudi Arabia. The researcher used descriptive analytical methods to answer the study questions, and used a questionnaire for collecting managers. The study findings showed that 289 quantitative data from the study sample that consisted of there was a significant effect of internal marketing dimensions (i.e., Employees' training, Employees' motivation, and employees' empowerment) on organizational excellence in SMEs. Based on the multiple regression analysis applied in the study, results also showed that all dimensions of internal marketing had a significant influence on organizational excellence in SMEs. It also found that Employees' training had a greater influence on organizational excellence than other dimensions and is no significant influence of the two dimensions of internal marketing (i.e., Employees' Selection internal communication) on organizational excellence. Based on the results, the study concluded that decision makers in SMEs should focus on internal marketing dimensions in SMEs to achieve organizational excellence. In light of the findings, the researcher presented a set of recommendations to the stakeholder.

Keywords: Internal Marketing, Organizational Excellence, SMEs.

Jel Classification Codes: M31, M12

1. مقدمة

إن نجاح أي مؤسسة وتعزيز قدراتها التنافسية وتطويرها وازدهارها، يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري، فالتسويق الداخلي -باعتباره أحد الأساليب التي تمارسها المنظمات لرفع إنتاجيتها، وتحقيق أهدافها المرسومة- يعد من أهم الممارسات التي تطبقها المنظمات، بهدف تحسين مستوى جودة خدماتها، وإرضاء عملائها؛ حيث تقوم المنظمات بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، من خلال تطبيقها لمجموعة من العناصر، مثل: اختيار الموظفين الأكفاء، والمؤهلين القادرين على إنتاج وتقديم الخدمة بشكل مميز، والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم، والاحتفاظ بالمميزين منهم، واتباع أساليب التحفيز الفاعلة للعاملين، وتزويدهم بمهارات الاتصال التفاعلي؛ بهدف تعزيز العلاقات الداخلية بين الموظفين، وتوفير بيئة داخلية، ملائمة ومريحة لجميع المستويات الإدارية في المنظمة، وعليه، فإن تطبيق المنظمات لمفهوم التسويق الداخلي قد يكون له دور في تحقيق الرضا الوظيفي الداخلي، ورضا العملاء الخارجي (العيسى، 2018). وقد أشار عجيله وجروة (2020) بأن بقاء واستمرار المؤسسة في ممارسة أنشطتها، يكمن في كيفية المحافظة على رضا وولاء عملائها، والذي يتم عبر تلبية وتحقيق جميع احتياجاتهم ورغباتهم، إلا أنه -من أجل الوصول لذلك- ينبغي عليها الاهتمام بالفرد، أو العنصر البشري الذي يعمل لديها، عن طريق الحرص على تقديم المنافع والخدمات لهم، والعمل على الرفع من قدراتهم ومهاراتهم الفنية والعملية، وبناء على ذلك، فممارسة وتطبيق التسويق الداخلي، يعد مطلبًا أساسيًا لنجاح وتميز أداء الموظف، لاسيما وأن تطوير ورفع قدرات ومهارات الأفراد تُسهم في تنمية سلوكهم الإبداعي، وبالتالي توفير منتجات تلي حاجات العملاء وزيادة ولائهم، وهو ما يؤدي إلى استمرارية المؤسسة في السوق، وتحقيقها ميزة تنافسية. وفي خضم التحديات التي تواجه المنظمات، ظهر مصطلح التميز التنظيمي، الذي يشير إلى قدرة المنظمة على المنافسة، والمساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المنظمات في السوق (عبد الرزاق، 2019). وبالتالي أصبح التميز مطلبًا لكل المنظمات في الوقت الراهن؛ كي تتمكن من البقاء والمنافسة في السوق، وتسعى إلى توافر إجراءات وأساليب العمل، اللازمة لإحداث التغيير والتطوير والتحسين؛ للوصول إلى التميز التنظيمي، الذي أصبح من أولويات المنظمات على اختلاف نشاطاتها (عبد الحايصات، 2017).

ومن ضمن هذه الإجراءات والأساليب، التسويق الداخلي، الذي يهتم بكيفية حصول المنظمة على أفضل الأفراد والكفاءات، بما يتلاءم ومتطلبات الأداء المتميز للمنظمة (شوشان وبولعواد، 2019). وقد بينت الدراسات السابقة أهمية التسويق الداخلي وأثره على المنظمات، فمثلاً: أثره على سلوك المواطنة التنظيمي (مرسال وإبراهيم، 2017)، وأداء العاملين (نجيمي وكويجل، 2020، صادق وجاسم، 2007)، والالتزام التنظيمي (أبورمان وأحمد، 2012، إحسان وعبد الحفيظ، 2019)، وإدارة المعرفة (جوهره وفريد، 2017، إيمان، 2017)، والرضا الوظيفي (حسان، 2020، صالح وعينوس، 2016، عبد القادر ونصيرة، 2018; Ismail, 2016; Al- Khasawneh, 2016 and Sheriff, 2016)، ورضا العملاء (العيسى، 2018)، والولاء التنظيمي (عباد، قالون، وبو علالة، 2020، العالول، 2016)، وجودة الخدمات (أبو بكر، 2018، أمينة وعثمان، 2019)، والسلوك الإبداعي (عجيله وجروة، 2020)، والميزة التنافسية (عطيات، 2015، إسماعيل، 2011). وعلى الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، إلا أن هناك ندرة في دراسة أثر أبعاد التسويق الداخلي، على التميز التنظيمي للمنظمات، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البيئة السعودية. وفي هذا الإطار أوصت دراسة سمر الدين والقرشي (2020) على أهمية دراسة أثر العنصر البشري في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية. وبالتالي فإن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز في أدائها في ظل المنافسة الشرسية، يمكنها تبني استراتيجية التسويق الداخلي، وهيئة المناخ لتطبيق هذه الاستراتيجية، ومن خلال ذلك تسعى هذه الدراسة، إلى الربط بين أبعاد التسويق الداخلي والتميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، انطلاقاً من القناعة بأن المؤسسات التي تستقطب وتوظف عاملين مميزين، وتوفر لهم

– أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية -

البيئة المناسبة، وتعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، بإعتبارهم عملاء داخليين، سينعكس بدوره على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في اقتصاد المملكة العربية السعودية، حيث إن لها القدرة على خلق النمو الاقتصادي، وتوفير فرص العمل، وتخفيف العبء على القطاع العام.

وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، أكثر من 90% من إجمالي عدد المؤسسات، وتستوعب حوالي 50% من عدد العمال، و90% من العاملين في القطاع الخاص، إلا أن هذه المؤسسات تواجه العديد من التحديات والمعوقات، جعلت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي لا تتجاوز 25% (دحلان، 2018). وفي هذا السياق بيّن مثنى (Muthana, 2018) أن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة ضعيف، وأقل من المتوقع، مما يؤدي إلى فشل تلك الشركات. وعليه يسعى الباحثون والجهات الحكومية، إلى معرفة الأسباب والعوامل، التي يمكن من خلالها رفع أداء العاملين فيها وتحقيق التميز، وبالتالي رفع معدل أداء تلك المؤسسات وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها. ونظراً لأهمية العنصر البشري في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات، أكد الطريس (Al Ituris, 2020) بأنه ينبغي الاهتمام بالموارد البشرية كركيزة أساسية لتطوير الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها على قدرات وخبرات الموظفين لديها، والتي تعتبر من بين العوامل التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي تعمل المؤسسات على اختيار موظفيها بعناية وتدريبهم وتحفيزهم وتلبية حاجياتهم، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال التسويق الداخلي، حيث بينت الدراسات السابقة أهمية أبعاد التسويق الداخلي، والتي تشمل اختيار العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين، والاتصالات الداخلية، والتي تهدف المنظمات من وراء تطبيقها إلى إشباع احتياجات العاملين، وبالتالي تحقيق رضاهم، والذي سينعكس بدوره على التميز التنظيمي في المؤسسات.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

ما مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي، في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في محافظة شقراء، بالمملكة العربية السعودية؟

ثانياً: أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء؟
ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

ما مدى تأثير اختيار العاملين على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء؟

ما مدى تأثير تدريب العاملين على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء؟

ما مدى تأثير تحفيز العاملين على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء؟

ما مدى تأثير تمكين العاملين على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء؟

ما مدى تأثير الاتصالات الداخلية على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء؟

ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التسويق الداخلي، والتي تشمل اختيار العاملين، وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، وتمكين العاملين، والاتصالات الداخلية على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء، في المملكة العربية السعودية، وينبثق من الهدف الرئيس للدراسة، الأهداف الفرعية الآتية:

التعرف على أثر اختيار العاملين على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء.

التعرف على أثر تدريب العاملين على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء.

التعرف على أثر تحفيز العاملين على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء.

التعرف على أثر تمكين العاملين على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء.

التعرف على أثر الاتصالات الداخلية على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء.

رابعا: حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصر التطبيق الميداني في الدراسة الحالية، على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تأثير أبعاد التسويق الداخلي، والتي تشمل اختيار العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصالات الداخلية، وتمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محافظة شقراء.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفترة من 2 نوفمبر إلى 30 ديسمبر 2019م.

خامسا: أهمية الدراسة:

✓ **الأهمية النظرية:** تستمد الدراسة أهميتها النظرية في كونها الدراسة الأولى —على حد علم الباحث— التي تركز على أثر التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (اختيار العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين، الاتصالات الداخلية) على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. ولحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والتميز التنظيمي، في بيئة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية في هذا المجال. وعليه يأمل الباحث بأن تُسهم هذه الدراسة بإثراء المكتبة العربية، وأن تعد مرجعاً للباحثين، وأن تفتح مجالاً للعديد من الدراسات المستقبلية، حيث إنَّها تناقش العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والتميز التنظيمي، والذي يعتبر من المواضيع الحيوية والمعاصرة، لا سيما بعد بروز أهمية التسويق الداخلي في الحصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية، قادرة على تنفيذ سياسات المؤسسات، وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وتحقيق التميز في ظل سوق يشهد العديد من التغيرات والتطورات السريعة.

✓ **الأهمية التطبيقية:**

تنبع أهمية الدراسة التطبيقية من أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في المملكة العربية السعودية، ودور الموظفين البارز في تحقيق الأداء المتميز لتلك المؤسسات، وتمكينها من تحقيق أهدافها، وفي ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية

أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية .

مع رؤية 2030، والتي أكدت على أهمية الدور الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضرورة تطوير أدائها بما ينسجم مع خطط التنمية. جاءت هذه الدراسة لتبين أثر التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يأمل الباحث بأن تُسهم نتائج هذه الدراسة بتبني تلك المؤسسات لأبعاد التسويق الداخلي لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية، وتحقيق التميز التنظيمي، وأن تقدم الدراسة تصورا واضحا لصناع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن أهمية التسويق الداخلي في تعزيز التميز التنظيمي، مما يساعدهم في معرفة أهم أبعاد التسويق الداخلي وبالتالي ووضعها حيز التنفيذ، والعمل على تحسينها لما لها من أثر في الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية، تمكنهم من القيام بالمهام الموكلة لهم، بفعالية وكفاءة عالية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسات، وضمان استمرارية بقائها وتميزها في السوق.

سادسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة:

H1: التسويق الداخلي، له تأثير على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء.

الفرضيات الفرعية:

H1a: اختيار العاملين يؤثر على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء.

H1b: تدريب العاملين يؤثر على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء.

H1c: تحفيز العاملين يؤثر على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء.

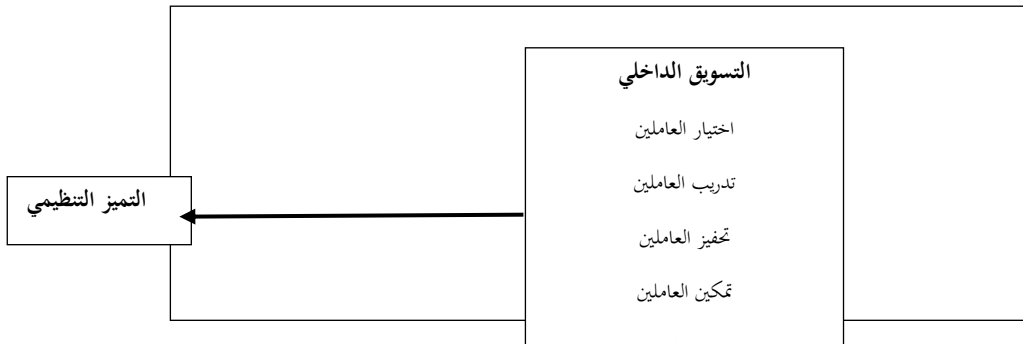
H1d: تمكين العاملين يؤثر على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء.

H1e: الاتصالات الداخلية تؤثر على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء.

سابعا: النموذج المعرفي للدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة، والذي يتكون من المتغير التابع والذي يشير إلى التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء، والمتغير المستقل والمتمثل بالتسويق الداخلي، ويتكون من: اختيار العاملين، وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، وتمكين العاملين، والاتصالات الداخلية.

شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة



ثامنا: التعاريف الإجرائية:

بناء على الدراسات السابقة، اعتمد الباحث التعاريف الإجرائية التالية لمتغيرات الدراسة:

✓ **التسويق الداخلي:** هو مجموعة من الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، بهدف إشباع حاجات ورغبات العاملين فيها، بوصفهم عملاء داخليين للمؤسسة، وتنطوي هذه الوظائف على الاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتفويض الصلاحيات، والاتصالات الداخلية (Iliopoulos & Priporas, 2011)، وقد استخدمت الدراسة الحالية التعاريف الإجرائية؛ لإبعاد التسويق الداخلي (العيسى، 2018).

✓ **اختيار الموظفين:** هي العملية الإدارية التي يتم فيها استقطاب واختيار العاملين، الذين تتوفر فيهم المؤهلات والمهارات المطلوبة لإنجاز مهام الوظيفة المعينة، من خلال تعريفهم بالامتيازات التي يمكن الحصول عليها في المنظمة (زعتري، 2013).

✓ **تدريب العاملين:** وتشمل الوسائل التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها، لصقل وتحسين المهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد العاملين في المنظمة، بما يساعدهم في تأدية أعمالهم بالشكل المطلوب (حسين وحמיד، 2009).

✓ **تحفيز العاملين:** هي العملية التي يتم من خلالها تشجيع الأفراد، واستنهاض هممهم؛ للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل الجوانب المادية والمعنوية (الداوي، 2008).

✓ **تمكين العاملين:** إعطاء الصلاحيات للموظفين لاتخاذ القرارات في نطاق محدد، وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة، أو عملية نقل السلطة الرسمية إلى شخص آخر من أجل إنجاز عمل ما (الحلاملة والمدادحة، 2010).

✓ **الاتصالات الداخلية:** وهي شبكة العمل التي يتم من خلالها، توفير جميع المعلومات الضرورية للأفراد العاملين في المنظمة، وتسهيل عملية نقلها بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، بكل يسر ووضوح، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين (منصور، 2008).

✓ **التميز التنظيمي:** هو السعي المستمر والجهد المتواصل للوصول إلى مكانة مرموقة، تنشدها المنظمة بين منافسيها، وكذا تحسين أداء مواردها البشرية، واستراتيجيتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها التنظيمية؛ لتجاوز توقعات أصحاب المصلحة، وعلى رأسهم الزبائن، الموظفون، والمساهمون (الأخضر، 2018).

2. الإطار النظري للدراسة:

أولاً: التسويق الداخلي:

ويعرف على أنه جذب واختيار وتدريب وتحفيز وصيانة أفضل العاملين، والعمل على إشباع احتياجاتهم، كمرحلة تسبق إشباع احتياجات العملاء، وذلك؛ لأن العاملين هم عملاء المنظمة الداخليين، وبالتالي يجب أن يحصلوا على أفضل الخدمات حتى يتمكنوا من خدمة العملاء الخارجيين، (النسور الصغير، 2014)، من جانبه بين فارزاد وآخرون (Farzad, et al 2008) أن التسويق الداخلي هو جذب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم بهدف الحصول على أفضل أداء من قبلهم. وفي هذا الإطار بين كوتلر (Kotler, 2003) بأنه عملية تدريب العاملين وتحفيزهم بهدف خدمة العملاء بأفضل طريقة ممكنة. وقد أشار زيتنامل وبيتر وجريميل (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009) أن التسويق الداخلي هو اختيار العاملين المناسبين وتوظيفهم وتدريبهم وتحفيزهم، ومكافأهم وتوافر المعدات والتكنولوجيا اللازمة لأداء الأعمال بهدف إيصال الخدمات بجودة عالية، ووفق الشروط المطلوبة.

✓ أهمية التسويق الداخلي:

يلعب الموظفون دوراً بارزاً في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات، وتمكينها من البقاء والاستمرارية في الأسواق، وعليه تعمل المؤسسات على تركيز الاهتمام على الموظفين وكيفية التعامل معهم، ولذلك ظهر مفهوم التسويق الداخلي الذي يهتم بالموظفين باعتبارهم عملاء داخليين للمؤسسات. فأصبحت المؤسسات تعمل على تنفيذ السياسات الخاصة بجذب وتطوير، والحفاظ على الموظفين ذوي المهارات والقدرات العالية، حيث تعمل المؤسسات من خلال نشاطات التسويق الداخلي على زيادة جاذبية الموظفين، من خلال توفير بيئة مشجعة ومحفزة، يستطيع الأفراد فيها من الحصول على فرص التعليم والتدريب والنمو، وكذلك القيام بالمهام التي تتناسب مع كفاءاتهم وتوجهاتهم، في ظل ثقافة تشجع على المنافسة والتطور، واتصالات تشجع على تبادل المعلومات والخبرات، وبالتالي تقديم أفضل مالدديهم، وكل هذا يعمل على زيادة رضا الموظفين (العملاء الداخليين) وبالتالي زيادة رضا العملاء الخارجيين، مما يزيد من فرص نجاح المؤسسات، ويضمن استمراريته على الأمد البعيد (الطائي والعلاق، 2009، عمرون وجيطلي، 2016). وفي هذا السياق بين كاظم (2015) بأن الهدف الأساس من ممارسة وتطبيق التسويق الداخلي، يتبلور في إيجاد والحفاظ على قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة، تتميز بروح معنوية عالية، وإحساس بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل، وزيادة في إرضاء العاملين، وبالتالي خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة، تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة.

أبعاد التسويق الداخلي:

يحتوي التسويق الداخلي على مجموعة من المتغيرات أو العناصر، والتي اعتبرها الباحثين بالأسس التي يقوم عليها هذا المفهوم، ومن خلال تطبيقها تحقق المؤسسة مختلف الأهداف المرسومة، ومن وجهة نظر أخرى يتم الإشارة لها على أنها الأبعاد الممثلة للتسويق الداخلي لأي مؤسسة. وقد بين الباحث في الجدول رقم (1) إلى الأبعاد المختلفة التي تم دراستها في الدراسات السابقة، والقطاعات المختلفة التي تمت فيها الدراسة، وعلى العموم فقد اختلف الباحثون في تحديد تلك الأبعاد وتعدادها، إلا أنه سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على الأبعاد الأكثر تداولاً:

- اختيار واستقطاب العاملين: نجاح المؤسسات في الأساس يعتمد على العاملين، وبالتالي على المؤسسات الحرص في عملية اختيار أفضل الأفراد، وفي هذا السياق أشار (عبد العظيم، 2008) أنه يتوجب على إدارة المؤسسة عند صياغة إعلان البحث عن العاملين التركيز على الامتيازات والمنافع التي سيحصل عليها العامل في حال تم اختياره، وتحاول التأثير عليه من خلال ما سيتم تقديمه من امتيازات، وذلك للحصول على أفضل المهارات والكفاءات، ومحاولة استقطابهم والحفاظة عليهم في المؤسسة. وبناء

على ذلك، فإن سياسة التوظيف في المنظمة والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين، هي أحد الأبعاد الرئيسة في التسويق الداخلي، والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية؛ لأن نجاحها سينعكس على النشاطات الأخرى في المنظمة.

● تحفيز العاملين: يعد نظام التحفيز من أهم وظائف الموارد البشرية، التي تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين المؤهلين، وتحفيزهم وتشجيعهم من أجل الوصول إلى أداء مميز يحقق أهداف المؤسسة (الزيادات، 2016). ويعرف التحفيز على أنه مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهيبي، 2006). وقد أشار سالم (2003) إلى أن التحفيز يلعب دوراً هاماً في المنظمة، حيث إنه يساعد على زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح؛ وزيادة شعور الأفراد بروح العدالة داخل المؤسسة، وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار؛ وكذلك يساعد التحفيز في التغلب على مشاكل العمل كالغياب، ودوران العمل السليبي والصراعات داخل المنظمة.

● الاتصال الداخلي: يعتبر الاتصال الداخلي أساس كل نظام ناجح، حيث يساعد جميع العاملين بإنجاز عملهم، من خلال نقل المعلومات بين الأقسام المختلفة، وفي هذا السياق فإن الاتصال الداخلي في المنظمة يهدف إلى تدفق المعلومات والأفكار بين أفراد المؤسسة من أجل توفير الخدمة وفق الجودة المطلوبة، فالاتصالات تلعب دوراً حاسماً في اكتساب الميزة التنافسية، وفي تقليص الصراع بين الكادر الوظيفي في المنظمة (Rogala, & Kaniewska-Sęba, 2013). وتكمن أهمية الاتصال الداخلي كذلك في الدور الذي يقوم به في عملية اتخاذ القرارات، من خلال تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة لاختيار أفضل البدائل والوصول إلى أفضل القرارات، ويسهم كذلك في عملية التوجيه، حيث يستطيع المدير من خلال الوسائل المتاحة أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف وسياسات المؤسسة، والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم في تحقيق هذه الأهداف، أو يسهم الاتصال الداخلي -أيضاً- في فعالية التنسيق بين الأنشطة في المؤسسة، فنجاح التنسيق الفعال في المنظمة يعتمد على وجود نظام جيد للاتصالات الداخلية الأفقية والعمودية (نصر الله، 2001). وفي هذا الإطار أشار قتيبة ومصطفى (2019) إلى أن التواصل الفعال والمستمر وتحسين الاتصالات من متطلبات تحقيق التميز التنظيمي.

● تدريب العاملين: والذي يمثل نشاطاً مخططاً، يسعى إلى تزويد الأفراد في المنظمة بالمعلومات والمهارات اللازمة التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء للأفراد (عبد الباقي، 2001)، بالإضافة إلى ذلك يسهم التدريب في تكوين الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد بإتجاه العمل والمنظمة؛ حيث إنه يعمل على توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف لتحقيقها (عباس، 2003).

● تمكين العاملين: يعرف التمكين على أنه توسيع صلاحيات العاملين في المنظمة وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، لصقل مهاراتهم وخبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات (بديري، فارس، وعفانه، 2015). فالتمكين هو عملية إدارية يتم بموجبها الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمة من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وحثهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة لهم في هذا الإطار. وقد أشار الضلاعين (2011) إلى أن تحقيق التميز التنظيمي، يتطلب جهوداً حثيثة من قبل المنظمة، ومن هذه الجهود، تمكين العاملين وتدريبهم وتشجيعهم على المساهمة في اتخاذ القرار.

جدول رقم (1)

أبعاد التسويق الداخلي والقطاعات التي تمت فيه الدراسة

اسم المؤلف	أبعاد التسويق الداخلي	القطاع الذي تمت فيه الدراسة
عجيلة وجروة (2020)	التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت، الاتصالات الداخلية	مؤسسات التعليم العالي
نجيمي وكويجل (2020)	اختيار العاملين – التدريب – التحفيز – تفويض الصلاحيات – نشر المعلومات التسويقية	المؤسسات الصحية
أمينة وعثمان (2019)	التوظيف، التكوين (التدريب)، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين	الفنادق
حلموس وبلخضر (2019)	التحفيز، التمكين، التدريب، الاتصال الداخلي	المصارف
شوشان وبولعواد (2019)	التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي	مؤسسة للصناعات
إحسان وعبد الحفيظ (2019)	الاتصال الداخلي، التوجه نحو (الزبون، الدعم الإداري)	المستشفيات
العيسى (2018)	اختيار العاملين، التدريب والتطوير، التحفيز، تفويض الصلاحيات، الاتصالات الداخلية	المصارف
عبد القادر ونصيرة (2018)	اختيار العاملين، التطوير، التحفيز، الاتصالات الداخلية، والتمكين	الصندوق الوطني للتقاعد
مرسال وإبراهيم (2017)	الاختيار والتعيين، الدعم التنظيمي والإداري، الحوافز، التدريب والتطوير	المصارف
إيمان (2017)	التحفيز، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء	دراسة نظرية
جوهره وفريد (2017)	التوجه نحو المستهلك، تكامل الوظائف، تطوير الموظفين، الاتصال الداخلي	مؤسسة المياه
صالح وعينوس (2016)	التدريب، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي	مؤسسات التعليم العالي
العالول (2016)	رؤية المنظمة، مكافأة العاملين، نظم الاتصالات في المنظمة، تطوير وتنمية العاملين، القيادة والدعم الإداري	قطاع الاتصالات
عمرون وجيطلي (2016)	الاستطاب، التدريب، التحفيز، التمكين	المصارف
أبو رمان وأحمد (2012)	الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، ونوعية الحوافز، والدعم التنظيمي، وسياسة الاحتفاظ بالعاملين	الفنادق
صادق وجاسم (2007)	ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي، نشر المعلومات التسويقية الداخلية بين العاملين	المصارف
Khasawneh et al.(2016)	التمكين – برامج التدريب – الحوافز والمكافآت – الاتصالات الداخلية	المصارف
Ismail and Sherif (2016)	لتنمية، الرؤية، الاتصالات الداخلية، المكافآت والتمكين	المصارف
Al-Hawary et al. (2013)	التحفيز – التمكين – الاتصال – التدريب	المصارف

المصدر: إعداد الباحث بناء على دراسات سابقة

ثانيا: التميز التنظيمي:

يعرف التميز التنظيمي على أنه فلسفة إدارية تقوم على كيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة؛ لتحقيق التوازن في إشباع احتياجات مختلف الأطراف في المنظمة (سمر الدين والقرشي، 2020)، وفي نفس السياق بين السلمي (2001) بأن التميز التنظيمي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة. وقد تم تعريف التميز التنظيمي – أيضا- على أنه هي الطريقة الإجمالية للعمل والتي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (العاملين بالمنظمة، العملاء، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل (بوسالم، 2015). وقد ركزت الدراسات السابقة في مجال التميز التنظيمي، على مجموعة من الأبعاد التي في حال اعتمادها وتوفرها تستطيع المنظمة تحقيق التميز التنظيمي (حسن، 2018) ومن هذه الأبعاد:

- تميز المرؤوسين (المورد البشري): ويشير هذا البعد إلى القدرات والإمكانات الإبداعية المميزة للأفراد في المنظمة، ويمثل هذا البعد كذلك حماس العاملين المتميز في أداء مهامهم، مما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.
- تميز الهيكل التنظيمي: ويتمثل في قدرة الهيكل التنظيمي، الذي يعمل على تحديد طبيعة العلاقات وبين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة على أداء الأنشطة والفعاليات المختلفة، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية عالية.

- تميز الثقافة التنظيمية: وتشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات التي تميز المنظمة عن غيرها في السوق، ولهذه القيم والمعتقدات بالغ الأثر على سلوك وأداء الأفراد وتتصف هذه القيم والمعتقدات بالاستمرارية أو الديمومة النسبية.
- تميز الاستراتيجية: وتمثل توجه المنظمة لتبني خطط التطوير الاستراتيجي، وتحقيق التكامل والتنسيق الاستراتيجي بين كل الوحدات والأقسام في المنظمة، كل ذلك من أجل تحقيق النمو والتميز، وبما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة في السوق.

✓ أهمية التميز التنظيمي:

في ظل البيئة التنافسية للأعمال، أصبح التميز التنظيمي في مقدمة الأولويات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، (الفاعوري، 2012)، وذلك للدور الهام الذي يقوم به في تحقيق نتائج ترضي جميع الأطراف، كأصحاب المصالح أو المجتمع ككل. وقد بينت مجموعة من الدراسات السابقة (منصور وعابد، 2015:2014 Yaghoubi & Sarazi، المسعودي، 2008: Al- & Shadid، Nuiami، 2012) أهمية التميز التنظيمي للمنظمات، وذلك من خلال الآتي:

- التحسين المستمر في القدرات الرئيسة داخل المنظمة.
- الحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، لكي تستطيع المنظمات اتخاذ القرارات المهمة، بخصوص الموارد البشرية وتقييم الأداء.
- يساعد في بناء هيكل تنظيمي متماسك وذو فعالية.
- يساعد في التطوير الدائم لمهارات الأفراد في المنظمة؛ من أجل أن يتمكنوا من الإسهام الفعال في جعل المنظمة على مستوى عالٍ من التميز في الأداء، قياساً على المنظمات الأخرى المنافسة.
- يساعد في تحقيق الاستقرار للمنظمة.
- يلعب دوراً هاماً في التعرف والتغلب على العقبات التي تواجه المنظمة حال ظهورها.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

هدفت دراسة نجيمي وكويجل (2020) لمعرفة أثر التسويق الداخلي بأبعاده المتمثلة في (اختيار العاملين - التدريب - التحفيز - تفويض الصلاحيات - نشر المعلومات التسويقية) في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية الطاهير - الجزائر - وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للتسويق الداخلي بالمؤسسة، مع وجود مستوى مرتفع جداً من الأداء لدى موردها البشري، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة بمفهوم التسويق الداخلي؛ من أجل المحافظة على المستوى المرتفع لأداء موردها البشري. وقد قام عياد وآخرون (2020) بدراسة أثر تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة أدرار 252، الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة البنك لسياسته حول تمكين العاملين ونظام الحوافز في البنك. وقد أشارت دراسة الغامدي والفران (2020) إلى معرفة مدى ممارسة كلٍ من سياسات التسويق الداخلي والشفافية الإدارية في جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية - وأثر ذلك على مستوى رضا العميل الداخلي (الموظف). وكذلك معرفة الأثر الوسيط للشفافية الإدارية، في العلاقة بين سياسات التسويق الداخلي و رضا العميل الداخلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: هناك درجة متوسطة من الانطباق نحو كل من أبعاد التسويق الداخلي، وممارسة الشفافية الإدارية، ورضا العميل الداخلي. كذلك وجدت الدراسة أن هناك علاقة وتأثيراً بين سياسات التسويق الداخلي وبين رضا العاملين. كما وجد أن هناك علاقة وتأثيراً بين الشفافية الإدارية، وبين رضا العاملين. وأيضاً هناك علاقة وتأثير بين سياسات التسويق الداخلي والشفافية الإدارية. كما وجد أن المتغير الوسيط، الشفافية الإدارية يزيد من قوة العلاقة الإيجابية بين سياسات التسويق الداخلي ورضا العاملين. وقد أوصت

– أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية -

الدراسة برفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال وضع نظام فعال لكل من الحوافز والمكافآت، والتدريب والتطوير، والترقيات. بالإضافة إلى تحسين مستوى التعامل الإداري والاتصالات والتسهيلات المادية وتشجيع العلاقات الجيدة بين الموظفين. وقد أشارت الدراسة إلى أنه يجب أن تتبنى الجامعة مفهوم التسويق الداخلي، وذلك من خلال تلبية احتياجات الموظفين والعمل على تطويرها. ومن ناحية أخرى بيّن تشن وآخرون (Chen et al., 2020) أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الطيران الخليجية، وكذلك دور الثقافة كعامل معدل للعلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي. وقد وجدت الدراسة أن التسويق الداخلي يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، وبينت النتائج الدور الجوهري لعامل الثقافة كعامل محفز للعلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في قطاع الطيران. وقد درس علامة وآخرون (Allameh et al., 2020) أثر التسويق الداخلي على الابتكار ومشاركة المعرفة، وكذلك على التميز في العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طهران –إيران- وقد بينت نتائج الدراسة الدور الإيجابي للتسويق الداخلي على الابتكار ومشاركة المعرفة، وكذلك على التميز في العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعلى الرغم من النتائج المهمة لهذه الدراسة إلا أنها لم تتناول تأثير الأبعاد المختلفة للتسويق الداخلي، وبالتالي صعوبة معرفة أي من أبعاد التسويق الداخلي أكثر تأثيراً على التميز في العمل. وفي هذا الإطار أشار ديروين وآخرون (De Bruin et al., 2020) إلى أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة من قبل العاملين، ومن ثم تأثير جودة الخدمات على رضا العملاء في البنوك الإسلامية في عمان. وقد بينت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي في البنوك الإسلامية يمكن العاملين في تقديم خدمات ذات جودة عالية، بالإضافة إلى ذلك تؤثر جودة الخدمات بشكل كبير على رضا العملاء. وقد أوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالتسويق الداخلي من أجل الحصول على رضا العملاء في القطاع المصرفي. وبينت دراسة عجيبة وجروة (2020) مدى تأثير التسويق الداخلي على السلوك الإبداعي، لموظفي كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، وعلوم التسيير بجامعة ورقلة. وقد استخدمت الدراسة أربعة أبعاد للتسويق الداخلي، وهي التمكين، الكفاءات والحوافز، التدريب والاتصال، وقد أثبتت الدراسة بأن أن التسويق الداخلي بأبعاده له تأثير في تنمية السلوك الإبداعي لموظفي الكلية، وبتقييم متوسط لكل من بعد التمكين، التدريب والكفاءات والحوافز، بينما بعد الاتصال كان بتقييم مرتفع.

وقد تناولت دراسة قتيبة ومصطفى (2019) أثر تطبيق التسويق الشمولي، والذي يتكون من التسويق الداخلي، والتسويق بالعلاقات، والتسويق الأدائي، والتسويق المتكامل على التفوق (التميز) التنظيمي في الشركات الصناعية، وبالأخص الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية في محافظة بغداد. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين التسويق الشامل والتفوق التنظيمي في الشركة المبحوثة. أما دراسة شوشان وبو لعود (2019) فقد هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) على تحسين أداء المنظمة في القطاع الصناعي، ووجدت الدراسة أن التسويق الداخلي له تأثير على أداء المنظمات في القطاع الصناعي بالجزائر، إلا أن نسبة التأثير متفاوتة، حيث نجد أن التدريب مؤثر بشكل أكبر على أداء المؤسسة، يليه التحفيز في المرتبة الثانية، أما التمكين والاتصال الداخلي في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التأثير. وقد ربطت دراسة الفحيلة (2019) بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والتي تشير إلى مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي تؤثر على الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي، وكان من أبرز نتائجها: الموافقة إلى حد ما على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

✓ التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي تناولت التسويق الداخلي وعلاقته ببعض المتغيرات كرضا العاملين، وإدارة المعرفة، وأداء العاملين، والالتزام التنظيمي، ولكن من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة (عربية وأجنبية)، يلاحظ أن أيًا منها لم يتناول أثر الأبعاد المختلفة للتسويق الداخلي والتي تشمل: اختيار العاملين، وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، وتمكين العاملين، والاتصالات

الداخلية على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في البيئة السعودية، وهذا ما تناولته الدراسة الحالية وتميزت به عن الدراسات السابقة.

رابعاً: إجراءات الدراسة:

ويتناول هذا الجزء من الدراسة المنهج العلمي الذي استخدمه الباحث في دراسته، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة وخصائصهم، كما يتضمن هذا الجزء كيفية بناء أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل بيانات الدراسة.

✓ منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد على دراسة المشكلة كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كمياً، لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، فيساعد هذا المنهج على فهم ووصف طبيعة المشكلة، من خلال جمع البيانات وتحليلها، وربط مدلولاتها للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع الخاص بالتسويق الداخلي وأثره على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء، بما يعود بالنفع على المؤسسات محل الدراسة.

✓ مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى كل الأفراد والمنظمات التي يرغب الباحث في دراستها، وتكون محل اهتمامه، وعلية فمجتمع الدراسة لهذا البحث يشمل جميع المدراء وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء، والبالغ عددها 1761، بناء على البيانات الواردة من قبل مكتب العمل في المحافظة في العام 2019م، ونظراً لتعدد التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن الدراسة الحالية ستعتمد على التعريف الذي حدده مجلس إدارة الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يشير إلى أن المؤسسات الصغيرة تضم عمالة تتراوح بين 6 عمال إلى 49 عامل، وأما المؤسسات المتوسطة فهي التي تضم عمالة يتراوح عددها من 50 عامل إلى 249 عامل.

✓ عينة الدراسة:

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية لوجود المستهدفين بالدراسة في مختلف المجالات، وغير نسبية لتحقيق تمثيل المجتمع بشكل سليم، حيث تتوزع المؤسسات بين مؤسسات الجملة والتجزئة، والصناعات التحويلية، والطعام والفندقة. وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً ل (1970) Krejcie and Morgan، إجمالي عدد مجتمع الدراسة هو 1761 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فإن حجم العينة 312 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. وحتى يتم تحقيق العينة المحددة، وتحسباً لوجود فاقد في الاستبانة المرتجعة فقد تم توزيع 330 استبانة على عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات وكانت عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها بعدد 314، وبعد مراجعة دقيقة لكل الاستبيانات المسترجعة، تبين وجود 27 غير مكتملة البيانات، وبالتالي تم استبعادها، فأصبح عدد الاستبيانات الصحيحة 289 استبانة، وهو ما يمثل حوالي نسبة 93% من النسبة المطلوبة في الدراسة. ويمكن وصف المبحوثين لهذه الدراسة كما في الجدول رقم (2).

✓ أداة الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على الاستبانة باعتبارها من أفضل أدوات الدراسة العلمية، التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية،

– أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية -

للحصول على حقائق مرتبطة بالواقع، وقد قام الباحث بتصميم استمارة الاستبانة اعتمادا على الدراسات السابقة، فقد استخدم عبارات قياس أبعاد التسويق الداخلي من الدراسات السابقة (عبد القادر ونصيرة، 2018، عمرون وجيطلي، 2016، صالح وعينوس، 2016) وتتكون من خمسة أبعاد (الاختيار، والتدريب، والتحفيز، والتمكين، والاتصال الداخلي) وتم استخدام عبارات قياس التميز التنظيمي من دراسة الأخضر (2018)، ويكمن من أربعة أبعاد (تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز ثقافة المنظمة).

وقد قسم الباحث الاستبانة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: يتضمن معلومات شخصية عامة عن المدراء وأصحاب المؤسسات، والتي شملت: (العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة)، **والمحور الثاني:** يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ويتكون من قسمين، هما: القسم الأول: أبعاد التسويق الداخلي، والقسم الثاني: التميز التنظيمي. وقد صيغت جميع فقرات الاستبانة على مقياس (ليكات الخماسي) الذي يتكون من خمس درجات هي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

✓ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات، وتمثلت المقاييس الإحصائية في كل من النسب المئوية، والتكرارات لوصف عينة الدراسة، المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، اختبار التباين المسموح به Tolerance ومعامل التضخم التباين VIF لقياس الارتباط الخطي المتعدد (Multi-collinearity)، اختبار Durbin –Watson لقياس الارتباط الذاتي (Auto correlation)، اختبار ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك استخدمت الدراسة اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

خامسا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (2)

خصائص عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار (من 289)	خصائص عينة الدراسة	
		الفئات	البيان
0.78	224	ذكر	الجنس
0.22	65	أنثى	
0.08	24	25 – 18	العمر
0.36	103	35 – 26	
0.28	81	45 – 36	
0.19	54	55 – 46	
0.09	27	أكثر من 55	

الخبيرة	أقل من 4 سنوات	74	0.26
	من 4 إلى 9 سنوات	118	0.41
	أكثر من 9 سنوات	97	0.34

يتضح من الجدول رقم (2) أن ما نسبته 78% من المبحوثين ذكور و22% إناث، وهذا يتفق مع البيئة السائدة في المملكة العربية السعودية، حيث يسود العامل الذكوري في بيئة العمل. ويتضح من الجدول أن ما نسبته 0.8% من المبحوثين أعمارهم أقل من 25 عاماً، 36% تتراوح أعمارهم من 26 عاماً إلى 35 عاماً، 26% أعمارهم من 36 إلى 45 عاماً، 19% أعمارهم من 46 عاماً إلى 55 عاماً، 0.09% أعمارهم أكثر من 55 عاماً. وهذا يدل على أن الكادر الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الشباب، الذين يتمتعون بعمر يساعده على العطاء، مما يساعد في تحقيق التميز للمؤسسات. ويتضح -أيضاً- من الجدول رقم (2) أن ما نسبته 26% من المبحوثين، سنوات خبراتهم أقل من 4 سنوات، 41% تتراوح سنوات خبراتهم من 4 سنوات إلى أقل من 9 سنوات، بينما 34% سنوات، خبراتهم أكثر من 9 سنوات. وهذا يشير إلى أن النسبة الأكبر من العاملين تتمتع بخبرة عالية، مما يساعدهم على تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات.

سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة:

✓ الصدق الظاهري:

يقصد بصدق الأداة: أنها تقيس ما صممت له، ولا تقيس شيئاً آخر، ولضمان مصداقية الأداة، فإن الباحث قام بعرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين، من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والبحث العلمي، من أجل الاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم، وذلك بالاطلاع على فقرات الاستبانة، ومقارنتها بمشكلة الدراسة وأهدافها، وإنها تعكس قياس متغيرات الدراسة، وقد استجاب الباحث لأرائهم، وعلى ضوء المقترحات المقدمة، عدل الباحث على استمارة الاستبانة، وبذلك خرجت الاستبانة بصورته النهائية.

✓ ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة الذي يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، وعلى قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج، إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف، فقد استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لمعرفة نسبة ثبات أداة الدراسة، ومصداقية إجابة أفراد العينة عن أسئلة الاستبانة، وقد أظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ قوية إذ أنها تراوحت بين 72% و89% كما يوضحها جدول رقم (3)

جدول (3)

نتائج قياس معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	درجة الثبات ألفا	مصداقية
اختيار العاملين	6	0.79	0.89
التدريب	6	0.72	0.85
تحفيز العاملين	6	0.76	0.87
الاتصالات الداخلية	6	0.87	0.93
التمكين	4	0.78	0.88
متغير التسويق الداخلي	28	0.89	0.94
تقدير الموارد البشرية	5	0.83	0.91

أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية -

0.87	0.76	5	تميز الهيكل التنظيمي	التميز التنظيمي
0.93	0.86	6	تميز الاستراتيجية	
0.86	0.74	6	تميز الثقافة لتنظيمي	
0.93	0.88	22	متغير التميز التنظيمي	

وحيث إن قياس كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة التماسك بين فقرات القياس، والقيم المعيارية لألفا في بحوث الإدارة والعلوم الإنسانية تكون مقبولة عند 60% فأكثر، ومن الجدول رقم (3) تبين أن درجة الاتساق الداخلي (الثبات) لفقرات متغيرات الدراسة تراوحت بين 72% و 89%، وهذا يعني أن مؤشرات كرونباخ ألفا تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، وكانت درجة المصدقية لأفراد العينة، والتي تم قياسها عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات ما بين 85% و 94%، وهذا يدل على أن درجة المصدقية للإجابات كانت عالية، وأن العينة المستجيبة على الاستبيان متجانسة، ولهذا فإن النتائج التي تم الحصول عليها يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

سابعاً: التحليل الإحصائي لمحاور الاستمارة:

ستعرض الدراسة فيما يلي إجابة الباحثين حول عبارات التسويق الداخلي، وعبارات التميز التنظيمي. حيث تم تصنيف إجابات الباحثين إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = 0.80 = 5 ÷ (1-5) لنحصل على التصنيف التالي:

جدول رقم (4) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات	الدرجة
غير موافق بشدة	1.80-1	منخفضة جدا
غير موافق	2.60-1.81	منخفضة
محايد	3.40-2.61	متوسطة
موافق	4.40-3.41	عالية
موافق بشدة	5-4.41	عالية جدا

✓ تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الباحثين لمؤشر التسويق الداخلي:

يستعرض الجدول رقم (5) إجابات الباحثين على عبارات أبعاد التسويق الداخلي (اختيار العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصالات الداخلية، تمكين العاملين)، بهدف تقييم مستوى تنفيذ أساليب وإجراءات التسويق الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء. وقد تم استخدام المتوسط الحساب والانحراف المعياري، وبالتالي تحديد الترتيب ومستوى الأهمية لكل عبارة من عبارات التسويق الداخلي.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي)

المتغير	العبارة	المتوسط	الانحرافات المعيارية	الترتيب	درجة الأهمية
اختيار العاملين	تقوم المنظمة باختيار العمال من ذوي الكفاءات العالية.	3.41	0.74	5	عالية
	تقوم المؤسسة بتوظيف الأفراد من خلال إجراء الاختبارات والمقابلات.	3.46	0.70	2	عالية
	إن عملي الذي أمارسه يشجع رغباتي وحاجاتي المادية والمعنوية.	3.42	0.74	4	عالية
	أشعر بالاستقرار في المنظمة ولا أفكر في تغيير العمل.	3.45	0.79	3	عالية
	يعرف كل عامل نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه.	3.52	0.84	1	عالية
	تبذل الإدارة جهوداً لتصميم وظيفة تلي الرغبات والحاجات المادية والمعنوية لشاغليها	3.39	0.89	6	متوسطة
	المجموع لمتغير اختيار العاملين.	3.44	0.55		عالية

— أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية —

متوسطة	6	0.87	3.07	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية.	تدريب العاملين
متوسطة	2	0.91	3.34	تهدف برامج التدريب اكساب العمال المهارات في خدمة الزبائن .	
متوسطة	3	0.90	3.33	توضع البرامج التدريبية وفقا لخطة الاحتياجات وأساس علمية .	
متوسطة	4	0.89	3.32	يدرّب العاملين وتنمي مهاراتهم في مجال التعامل مع الزبائن .	
متوسطة	5	0.92	3.10	تعتمد المؤسسة برنامج تدريبي لتطوير معرفة ومهارات الموظفين بشكل منتظم ومستمر	
عالية	1	0.73	3.45	يساعد التدريب الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم.	
متوسطة		0.59	3.27	المجموع لمتغير تدريب العاملين	
متوسطة	6	0.85	3.07	تقدم الحوافز والمكافآت في المؤسسة على حسب مستوى الأداء في العمل .	تحفيز العاملين
متوسطة	5	0.88	3.08	يوجد في المنظمة نظام مكافآت وحوافز عادلة للأفراد العاملين .	
متوسطة	2	0.87	3.17	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة .	
متوسطة	3	0.76	3.16	قياس الأداء ونظم الحوافز يشجع العاملين على العمل الجماعي .	
متوسطة	4	0.77	3.11	يتحصل الموظف على الشكر والتقدير من قبل المسؤولين في حالة تميز أدائه	
متوسطة	1	0.50	3.27	تقدم المؤسسة للموظفين فرصة الترقية إلى مناصب إدارية أعلى عند تقديم أداء متميز .	
متوسطة		0.53	3.14	المجموع لمتغير تحفيز العاملين	
متوسطة	3	0.51	3.29	توفر المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ الأعمال .	الاتصالات الداخلية
عالية	1	0.70	3.47	تتبع إدارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين .	
عالية	2	0.73	3.43	المؤسسة تعرف وتوصل للعاملين أهمية أدوارهم في أداء الأعمال .	
عالية	6	0.67	2.89	تخبر المؤسسة العاملين بالمعلومات عن الخدمات التي تقدمها	
متوسطة	5	0.58	3.26	تقوم إدارة المؤسسة بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة إليهم	
متوسطة	4	0.53	3.28	يوجد نظام اتصال فعال بين الأفراد العاملين في المؤسسة	
متوسطة		0.48	3.27	المجموع لمتغير الاتصالات الداخلية	
متوسطة	4	0.46	3.34	يعطي المسؤولون الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة .	تمكين العاملين
متوسطة	5	0.77	3.32	يفوض للمرؤوسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن .	
عالية	1	0.73	3.51	تشرك الإدارة العمال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	
متوسطة	2	0.78	3.40	توفر وتدعم فرص الإبداع والابتكار للعاملين في وظائفهم .	
متوسطة	3	0.54	3.39	المجموع لمتغير تمكين العاملين	

في الجدول رقم (5) يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات المتغيرات المستقلة أبعاد التسويق الداخلي والتي تشمل اختيار العاملين، وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، والاتصالات الداخلية، وتمكين العاملين. ويتبين من الجدول رقم (5) أن اتجاهات المبحوثين إيجابية، نحو اختيار العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.44 وبناء على ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفر بعد اختيار العاملين في المؤسسات محل الدراسة، هي درجة موافقة عالية؛ لأنها تقع في الفئة (3.41-4.40) كما أن الانحراف المعياري لجميع الفقرات بلغ أقل من 1، كما حلت الفقرة التي تشير إلى " يعرف كل عامل نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.52 وانحراف معياري بلغ 0.84 وبمستوى عالي، في حين جاءت فقرة "تبذل الإدارة جهودا لتصميم وظيفة تلي الرغبات والحاجات المادية والمعنوية لشاغليها " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.39 وانحراف معياري بلغ 0.89 وبمستوى متوسط.

ويتضح من الجدول (5) أن جميع فقرات بعد تدريب العاملين بين المستوى العالي والمستوى المتوسط، إلا أن البعد بشكل كامل كان في المستوى المتوسط، بمتوسط حسابي بلغ 3.27 وانحراف معياري بلغ 0.59، حيث حلت الفقرة التي تشير إلى "أن التدريب يساعد الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.45 وانحراف معياري 0.73 وبمستوى عالٍ، في

– أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية -

حين جاءت فقرة "تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط بلغ 3.07 وانحراف معياري 0.87 وبمستوى متوسط. وفيما يتعلق ببعد تحفيز العاملين تشير النتائج في الجدول رقم (5) إلى أن المتوسط الحسابي للبعد بلغ 3.14، وانحراف معياري بلغ 0.53. وجاءت جميع فقرات البعد في المستوى المتوسط، وقد كانت الفقرة التي تشير إلى "تقدم المؤسسة للموظفين فرصة الترقية إلى مناصب إدارية أعلى عند تقديم أداء متميز" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.27 وانحراف معياري بلغ 0.50. وجاءت الفقرة التي تشير إلى تقدم المؤسسة للموظفين فرصة الترقية إلى مناصب إدارية أعلى عند تقديم أداء متميز بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري بلغ 0.85. وفيما يخص بعد الاتصالات الداخلية تشير نتائج الجدول السابق إلى أن بعد الاتصالات الداخلية قد كان بين المستوى المرتفع والمتوسط في جميع فقراته، حيث حلت الفقرة التي تشير إلى "تتبع إدارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.47 وانحراف معياري 0.70 وبمستوى مرتفع، في حين جاءت فقرة "تقوم إدارة المؤسسة بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة إليهم" في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.26 والانحراف المعياري 0.58.

وتشير نتائج الجدول رقم (5) –أيضا- إلى أن بعد تمكين العاملين جاء في المستوى المتوسط وكانت جميع فقراته بين المستوى العالي والمستوى المتوسط في جميع فقراته، حيث حلت الفقرة التي تشير إلى "تشرك الإدارة العمال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.51 وانحراف معياري 0.73 وبمستوى عالٍ، في حين جاءت فقرة "يفوض للمؤوسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن" في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.32 والانحراف المعياري 0.77.

✓ تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الباحثين لمغيب التميز التنظيمي:

بهدف التعرف على مستوى التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء، يستعرض الجدول رقم (6) إجابات الباحثين من خلال تبيان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التميز التنظيمي من جهة نظر الباحثين.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع التميز التنظيمي

المتغير	العارة	المتوسط	الانحرافات المعيارية	الترتيب	درجة الأهمية
تميز المورد البشري	يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة	3.44	0.83	3	عالية
	يتمتع العاملون داخل المؤسسة بقدرة كبيرة على التركيز على الأهداف والغايات.	3.43	0.87	4	عالية
	يقبل العامل في المؤسسة التحدي في تنفيذ الأدوار الموكلة إليه	3.33	0.92	8	متوسطة
	يتعاون العامل مع الآخرين لإيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة	3.07	0.89	19	متوسطة
تميز الهيكل التنظيمي	يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء في إيجاد أفضل وأسرع وأسهل الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة	3.34	0.94	7	متوسطة
	العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية	3.36	0.85	6	متوسطة
	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي تحتاجها المؤسسة بسهولة	3.37	0.86	5	متوسطة
	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف.	3.09	0.65	18	متوسطة
تميز الاستراتيجية	الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي	3.47	0.82	1	عالية
	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق	3.10	0.48	17	متوسطة
	تمتلك المؤسسة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى المؤسسة لتحقيقه	3.06	0.77	20	متوسطة
	تنسجم الخطط بعيدة المدى مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها	3.11	0.67	16	متوسطة
تميز الاستراتيجية	تنطلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه المؤسسة	3.05	0.79	21	متوسطة
	توفر الخطط بعيدة المدى يعزز من مستويات الأداء المطلوبة	3.14	0.68	14	متوسطة
	تركز الخطط بعيدة المدى على توجيه كافة الموارد لإرضاء العميل	3.16	0.76	13	متوسطة

— أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية —

متوسطة	11	0.54	3.19	تعمل المؤسسة على تحسين خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون	تميز الثقافة التنظيمية
متوسطة	9	0.75	3.32	هناك شعور بالانتماء للمؤسسة ككل بدلا من الوحدة التي أعمل فيها	
متوسطة	10	0.79	3.30	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال	
عالية	2	0.84	3.46	تتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	
متوسطة	12	0.63	3.18	تتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة.	
متوسطة	15	0.79	3.13	هناك شعور داخل المؤسسة للتركيز على الجودة	
متوسطة	22	0.81	2.94	أشعر أنني مسؤول عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج المؤسسة	
متوسطة		0.43	3.21	متغير التميز التنظيمي	

في الجدول رقم (6) يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات المتغير التابع التميز التنظيمي. ويتبين من الجدول رقم (6) أن جميع عبارات متغير التميز التنظيمي تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.94-3.47) بانحراف معياري تراوح بين (0.54-0.92) ليظهر انسجاما في إجابات العينة. بناء على ذلك يمكن القول أن درجة الموافقة على مدى توفرت متغير التميز التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في المؤسسات محل الدراسة هي درجة موافقة متوسطة؛ لأنها تقع في الفئة (3.41-4.40)، وقد تم ترتيب العبارات المدرجة تحت هذا المتغير (من حيث متوسط درجة الموافقة)، حيث حلت الفقرة التي تشير إلى "الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.47 وانحراف معياري بلغ 0.82 وبمستوى عالٍ، في حين جاءت فقرة "أشعر أنني مسؤول عن احتياجات ورغبات العميل داخل وخارج المؤسسة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 2.94 وانحراف معياري بلغ 0.81 وبمستوى متوسط.

ثامنا: اختبار التداخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي:

جدول رقم (7)

اختبار التداخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

المغيرات المستقلة	التباين المسموح به Tolerance	معامل التضخم التباين VIF	معامل الانواء Skewness	معامل الفترطح Kurtosis	Durbin-Watson
اختيار العاملين	0.22	4.64	0.23	0.17	2.012
تدريب العاملين	0.53	1.90	0.30	0.22	
تحفيز العاملين	0.82	1.21	0.28	-0.19	
تمكين العاملين	0.26	3.78	0.31	0.20	
الاتصالات الداخلية	0.69	1.45	0.26	-0.12	

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

✓ اختبار الارتباط الذاتي (Auto correlation):

تم إجراء اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية باستخدام إحصائية داربن واتسن (DW) بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (n=289) فان إحصائية DW=2.012 تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.

✓ اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multi-collinearity):

للتحقق من مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة إجراء الاختبار بواسطة إحصائية (Variance / VIF Inflation Factor) نجد جميع قيم VIF للمتغيرات المستقلة أقل من 10 وكذلك قيم Tolerance أعلى من 0.10 وهذا يعني أن النموذج لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي، أي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من أن توزيع البيانات طبيعيًا تم قياس معامل الالتواء ومعامل التفرطح، ونجد أن نسبة المعاملين لجميع المتغيرات المستقلة تقع ضمن المدى (1 و-1) يشير ذلك إلى أن المتغيرات المستقلة تتوزع طبيعيًا.

✓ اختبار ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط:

تبين النتائج في الجدول رقم (8) أن هناك ارتباطاً متوسطاً وقويًا بين عناصر التسويق الداخلي، وهو ما يشير إلى وجود علاقة بين هذه المتغيرات لتمثل التسويق الداخلي، وكذلك بينت النتائج أنه لا يوجد مشاكل في التداخل الخطي بين المتغيرات حيث لا توجد قيمة أعلى من 0.90 بين المتغيرات المستقلة أبعاد التسويق الداخلي، والمتغير التابع التميز التنظيمي.

جدول رقم (8)

مصفوفة الارتباطات بين عناصر المتغير المستقل (التسويق الداخلي)

اختيار العاملين	تدريب العاملين	تحفيز العاملين	تمكين العاملين	الاتصالات الداخلية	التميز التنظيمي
1					
0.58	1				
0.21	0.37	1			
0.82	0.35	0.20	1		
0.46	0.37	0.30	0.50	1	
0.59	0.75	0.50	0.53	0.44	1

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

تاسعا: اختبار فرضيات الدراسة:

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير أبعاد التسويق الداخلي على التميز الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء. وقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة، والمتمثلة بالتسويق الداخلي وأبعاده (اختيار العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، وتمكين العاملين، والاتصالات الداخلية) على المتغير التابع والمتمثل بالتميز التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة اختبار الانحدار البسيط لقياس مدى تأثير التسويق الداخلي على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظ شقراء، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة

المتغير التابع : التميز التنظيمي					المتغير المستقل
مستوى الدلالة	الحسوبة t قيمة	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.00	22.20	0.78	0.038	0.84	التسويق الداخلي
R = 0.78		R ² =0.60		F = 492.66	

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

الجدول رقم (9) يبين وجود ارتباط طردي بين التسويق الداخلي، والتميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78). وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.60)، هذه القيمة تدل على أن التسويق

— أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية —

الداخلي كمتغير مستقل يسهم في (60%) من التغير التميز التنظيمي (المتغير التابع). وقد أشارت النتائج -أيضا- إلى أن نموذج الانحدار معنوي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) (492.66)، وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، وبلغت قيمة معامل الانحدار (β) لمتغير التسويق الداخلي 0.78 وبلغت قيمة (t) المحسوبة 22.20 عند مستوى معنوية (0.000)، وهذه النتائج تشير إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية، للتوسيق الداخلي على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه تم قبول الفرضية الرئيسة. وقد تم -أيضا- استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي) على التميز التنظيمي.

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات الدراسة

المتغير التابع : التميز التنظيمي					المتغير المستقل
مستوى الدلالة	المحسوبة t قيمة	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.00	4.372		0.142	0.623	الثابت
0.21	-1.25	-00.8	0.05	-0.07	اختيار العاملين
0.00	13.55	0.58	0.03	0.42	تدريب العاملين
0.00	6.52	0.23	0.03	0.18	تحفيز العاملين
0.00	5.40	0.33	0.05	0.26	تمكين العاملين
0.29	1.05	0.04	0.03	0.04	الاتصالات الداخلية

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

أظهرت النتائج في الجدول رقم (10) -أيضا- إلى أن نموذج الانحدار المتعدد معنوي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) (13.141) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000). ومن النتائج في الجدول علاه، نجد أن معاملات الانحدار (β) معنوية للمتغيرات تدريب العاملين، تحفيز العاملين وتمكين العاملين. حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة على التوالي بالنسبة للأبعاد الثلاثة (5.40، 6.52، 13.55) على التوالي عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وما يدل على قبول الفرضيات H1c: H1d:H1b. في حين أن نتائج بعدي اختيار العاملين والاتصالات الداخلية لم تكن ذات دلالة إحصائية معنوية مما يشير إلى رفض الفرضيات H1a و H1e. وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير معنوي من قبل المتغيرات المستقلة (تدريب العاملين، تمكين العاملين، تحفيز العاملين) على المتغير التابع (التميز التنظيمي) ومن هذه النتائج يتبين كذلك أن تدريب العاملين تعتبر من أهم عناصر التسويق الداخلي التي تؤثر على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء، حيث إن معامل الانحدار الخاص بهذا المكون كان 0.58 وهو أعلى قيمة مقارنة بالقيم الأخرى لمعامل الانحدار لعناصر التسويق الداخلي.

3. النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

في ضوء ما سبق توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يلاحظ أن التسويق الداخلي يؤثر بشكل جيد على التميز التنظيمي، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء.
- وجود علاقة ارتباط قوية ما بين أبعاد التسويق الداخلي التي تستهدفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتميز التنظيمي، حيث تبين أن مؤشرات التسويق الداخلي، مثل البرامج التدريبية وتحفيز وتمكين العاملين، التي تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تزيد من فرصة التميز التنظيمي في تلك المؤسسات. وهذه النتائج تأتي مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة عجيبة وجروة (2019) ودراسة مرسال وإبراهيم (2017) التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بأبعاد التمكين والتدريب والتحفيز، وذلك من خلال منح العاملين نوعاً من الحرية أثناء ممارسة وتأدية المهام الموكل لهم، وكذلك ضرورة وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية، بالإضافة إلى زيادة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين، والتي -دون شك- ستساعد في توليد الرغبة في العمل والتميز لدى الموظفين.
- توصلت الدراسة إلى أن اختبار العاملين والاتصالات الداخلية ليس لها تأثير ذات دلالة إحصائية على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء، وقد جاءت هذه النتائج في نفس السياق لنتائج نجيمي وكويحل (2020) التي بينت على عدم وجود تأثير لسياسة الاختيار والاتصالات الداخلية في المؤسسات، وذلك بسبب عدم اهتمام إدارة المؤسسات بسياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين، وأيضاً لا تولي أهمية لبعد الاتصالات الداخلية.
- اتضح من إجراء تحليل بيانات الدراسة بأن مستويات التسويق الداخلي والتميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء ما بين متوسطة وعالية.

ثانياً: التوصيات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- التركيز على أبعاد التسويق الداخلي، وعلى وجه الخصوص التدريب والتمكين والتحفيز من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لضمان تعزيز تميزها التنظيمي.
- زيادة الاهتمام بالتدريب لما له من أهمية في تطوير مهارات وسلوكيات الأفراد، وبالتالي ينعكس على أدائهم وتميزهم، وذلك من خلال تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة تهدف إلى تنمية المهارات الفنية والسلوكية، للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث إن الاهتمام الكبير الذي توليه المنظمات لتدريب أفرادها، يؤثر دون شك على أدائها من خلال زيادة معارف ومهارات الأفراد وتحسين سلوكهم، مما ينعكس على أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة، حيث تزيد إنتاجيتها التي تتمتع بجودة عالية، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم لها، وبالتالي تحسّن وضعها المالي.
- المحافظة على برامج تحفيز الأفراد وتطويرها بالمؤسسات لزيادة ولاء الأفراد، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يحققون أداء متميزاً في أعمالهم.
- أن قيام المؤسسة بتحفيز أفرادها مادياً ومعنوياً، وكذا توفير البيئة الملائمة لهم ينعكس على أدائهم، وبالتالي أداء المؤسسة، حيث تزيد درجة ولائهم وانضباطهم في العمل، وبالتالي تزيد جودة أدائهم.
- تمكين الأفراد أكثر من قبل صناعات القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطات المؤسسات وتفعيل الاتصال بينهم، من خلال تبادل وتشارك المعلومات والمعارف بين الأفراد وبما يصب في خدمة أداء وتميز

المؤسسات. إن قيام المؤسسة بتمكين أفرادها من خلال إشراكهم في خططها الإستراتيجية يزيد من حرص الأفراد على تأدية مهامهم بحماس وجودة عالية، كما يخلق بينهم نوع من التنافس والتحدي لزيادة الإنتاج وتحسينه. وعلى الرغم من النتائج المهمة التي خرجت بها الدراسة الحالية، إلا أن هناك مجموعة من المحددات التي واجهت الدراسة، ومن هذه المحددات أن الدراسة الحالية اقتصرت على دراسة أثر التسويق الداخلي على التميز التنظيمي كمتغير واحد، ولم تتطرق إلى تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الأبعاد المختلفة للتميز التنظيمي. واقتصرت الدراسة—أيضا— على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء. وعليه يوصي الباحث بدراسة عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على التميز التنظيمي، كدور القيادة والمناخ التنظيمي بالإضافة إلى ضرورة دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والتميز التنظيمي على قطاعات أخرى، أو مناطق أخرى للحصول على الصورة الشاملة لتأثير التسويق الداخلي على الأبعاد المختلفة للتميز التنظيمي. وكذلك دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والتميز التنظيمي في قطاعات أخرى غير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4. قائمة المراجع:

أولا: المراجع العربية:

أبو بكر، خولة. (2018). التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية. مجلة إضافات اقتصادية. أبوorman، أسعد وأحمد، علاء الدين. (2011). العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية. تنمية الرفادين. إحسان، بن علي وعبد الحفيظ، يحياوي. (2019). دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات. مجلة الإبداع. (19). الأخصر صباحي، (2018) دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوغريج - رسالة دكتوراة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

إسماعيل، شاكر. (2011). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2 (23).

النسور، إياد والصغير، عبد الرحمن. (2014). قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء، عمان.

الهيبي، خالد. (2006) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن.

أمينة، خطاب وعثمان، خلف. (2019). أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. (2)12.

إيمان، قحמוש. (2017). أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة. أبحاث اقتصادية وإدارية، 1(22).

بدير، رامز، فارس، محمد، وعفانة، حسن (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية. (1).

بو سالم، أبوبكر. (2015) دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سكونا طراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد.

جوهر، أقطي وفريد، بن عبيد. (2017). أثر تبني التسويق الداخلي في اختيار استراتيجية إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة - الجزائر - اقتصاديات الأعمال والتجارة. (4).

حسان، محمد. (2020). تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بعرعر. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال (1)4.

حسن، مروان (2018). سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة أساسيل. مجلة الدنانير. (14).

حسين، محمد، وحديد، أحمد. (2009) أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، (74).

الحلالمة، محمد عزات، والمدادحة، أحمد نافع، (2010) المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، عمان، الأردن: دار إترء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

– أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية -

- حلموس، مسعودة وبلخضر، عبد القادر. (2019). أثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ أخلاقيات الأعمال. *مجلة أفاق للعلوم*. 16(4).
- الداوي، الشيخ (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، *مجلة الباحث*، (6).
- دحلان، عبد الله الصادق. (2018). المؤسسات الصغيرة الأكثر عددا والأقل تمويلا، *صحيفة عكاظ*، المملكة العربية السعودية.
- زعتري، عبد العزيز. (2013) ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزيادات، محمد عواد. (2016). أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، (43).
- سالم، مؤيد. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن السلمي.
- علي. (2001). *خواطر في الإدارة المعاصرة*، دار غريب للنشر، القاهرة.
- سمر الدين، رشا والقروشي، سوزان. (2020) أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي –دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة – *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 4 (7).
- شوشان، سهام وبولعواد، نوال. (2019) أثر التسويق الداخلي على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعبوات الصناعية-باتنة *مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة*، 6(1).
- صادق، درمان وجاسم، حسان. (2007). أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة المصارف التجارية في محافظة نينوى. *مجلة تنمية الرافدين*، 85(25).
- صالح، عياد وعينوس، رضوان (2016). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الدوارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار. *مجلة إيليزا للبحوث والدراسات*، المركز الجامعي أليوي، (1).
- الضلعين، علي. (2011) أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية في شركة الاتصال الأردنية. *دراسات العلوم الإدارية*، 37 (3).
- الطائي، حميد والعلاق، بشير. (2009) تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العالول، إباد. (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة. رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عباس، سهيلة (2003) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الحياصات، حسن خالد. (2017). دور عوامل النجاح لاستخدام نظم المعلومات في تحقيق التميز التنظيمي الدور الوسيط للمنظمة المتعلمة. رسالة دكتوراه، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الرزاق، مجايوي. (2019). أساليب إدارة التميز التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف.
- عبد العظيم، أبوالنجا. (2008). التسويق المتقدم. الإسكندرية، الدار الجامعية.
- عبد الغفور، قتيبة وصالح، مصطفى (2019). التسويق الشمولي وأثره في التفوق التنظيمي (بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة لزبوت النباتية). *مجلة لإدارة والاقتصاد*، 42 ص 223-242
- عبد القادر، جودي وبن جيمة نصيرة. (2018). أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد -وكالة بشار - *مجلة الابتكار والتسويق* 5 (1).
- عجيله، حاج وجروة، حكيم. (2020). علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 11 (1).
- عطيات، هادي صالح، (2015). أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية – دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني، رسالة ماجستير، الزرقاء الأردن: جامعة الزرقاء.
- عمرون، سارة وجيطلي، محمد. (2016). أثر التسويق الداخلي على إدارة المعرفة دراسة تحليلية لأراء موظفي بنك BADR لوكالة قالملة. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية جامعة الوادي* 9(2).

— أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شرق-المملكة العربية السعودية —

- عياد صالح، قالون جيلاني و بو علالة عائشة (2020). أثر تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة أدرار 252- حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية (7) 2.
- العيسى، سمير. (2018). العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية، دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء- الأردن، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن.
- الغامدي عبد الرحمن والفران عيبر (2020). أثر الشفافية الإدارية في العلاقة بين سياسات التسويق الداخلي وبين الرضا الوظيفي للعميل الداخلي - دراسة تطبيقية بجامعة الطائف، المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* 4 (13).
- الفاعوري، أسماء مروان. (2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد البشرية في التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في أمانة عمان، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الفحيلة، إبراهيم زيد. (2019). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 10 (2).
- كاظم، فارس عبد الله (2015) تحليل أثر إستراتيجية التسويق الداخلي على فعالية المنظمات، دراسة استطلاعية على عينة من المصارف العراقية. *مجلة الدنانير*، 1(07).
- مرسال، بدرى وإبراهيم، صديق. (2017). أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمي، *مجلة روى اقتصادية*.
- المسعودي، موسى أحمد. (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي -دراسة في البنوك الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 4(3).
- منصور، مجيد والعايد، حسين (2015) علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني- دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- منصور، إياد شوكت. (2008). إدارة خدمة العملاء، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى
- نجيمي، عيسى وكويجل ومراد. (2020). أثر التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الطاهير. *مجلة نماء للاقتصاد والإدارة* 4(1).
- نصر الله، عمر. (2001). مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، الأردن.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Al Turais, M. A. (2020). Human Capital, Social-Media Technology, And Human Resource Strategy: A Framework For Improving Performance Of Smes In Saudi Arabia. *Talent Development & Excellence*, Vol.12, No.3s, pp, 2268-2274
- Al-Hawary, S. I. S., Al-Qudah, K. A., Abutayeh, P. M., Abutayeh, S. M., & Al-Zyadat, D. Y. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826.
- Al-Khasawneh, Y. (2016). Impact of Application of the Internal Marketing on Job Satisfaction for the Employees in the Islamic Banks a Case Study of Jordan. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 4(6), 33-45.
- Allameh, S. M., Entekhabi, P., & Samadi, A. (2020). Internal marketing and business excellence: are innovation and knowledge-sharing missing links? *International Journal of Management Practice*, 13(3), 237-251.
- Chen, Q., Huang, R., Pak, K. Y., & Hou, B. (2020). Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*.pp.1-14 DOI 10.1108/TR-06-2019-0266.
- De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & De Meyer-Heydenrych, C. (2020). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction. *Journal of Islamic Marketing*.12 (1) pp. 199-224

- Farzad, Atousa , Nahavandi, Nasim and Caruana , 2008, The Effect of Internal Marketing on Organization Commitment in Iranian Hotels , *American Journal of Applied Sciences* , 5(11)
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Iliopoulos, E., & Priporas, C. V. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC health services research*, 11(1), 261.
- Ismail, W., & Sheriff, N. M. (2016). Impact of internal marketing on job satisfaction among bank employees in Yemen. *Journal of Marketing*, 4(2), 210-227.
- Kotler, P. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*, 5/e. Pearson Education India.
- Muthana,M.(2018).The mediating role of AIS sophistication on the relationship between the organizational attributes, IT investment, environmental conditions and organizational performance in SMEs of Saudi Arabia. PhD thesis, UUM, 2018.
- Roberts-Lombard, M. (2010). Employees as customers An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *African Journal of Business Management*, 4(4), 62-372.
- Rogala, A., & Kaniewska-Sęba, A. (2013). Internal communication as a marketing communications tool. In *13th International Marketing Trends Conference, pod red. Françoise CONCHON-Paryż: ESCP-AEP European School of Management*.
- Shadid, E. O., & Al-Nuiami, M. (2012). *Measuring the Effect of Strategic Fit Between Adaptive Competitive Strategy and Business Intelligence in Achieving Organizational Excellence: An Empirical Study on Jordanian Insurance Companies*. Middle East University
- Yaghoubi, N. M., & Sargazi, A. A. (2014). Investigating the effect of office automation on organizational excellence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 367.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Service marketing* 5th edition. *New York (US): McGraw Hill*.