



Internal Marketing and Its Role in Achieving Sustainable Performance

An Exploratory Study of the Perspectives of Administrative Leaders in the Colleges of the University of Sulaimani*

Hawkar Mohammed Sleman⁽¹⁾, Raad Elias Darwesh⁽²⁾

University of Sulaimani - College of Administration and Economics^{(1),(2)}

(1) hawkar.sliman@univsul.edu.iq (2) raad.darwesh@univsul.edu.iq

Key words:

Internal Marketing, Sustainable Performance, University of Sulaimani.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	21 Jul. 2025
Accepted	17 Aug. 2025
Available online	31 Dec. 2025

©2025 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Hawkar Mohammed Sleman
University of Sulaimani

Abstract:

Research Objective: The current study aims to analysing the correlation & regression between internal marketing - through its dimensions; (training, internal communication, empowerment, and motivation), and sustainable performance - across its dimensions; (social, economic, and environmental) within the colleges of the University of Sulaimani.

Research Problem: It was represented by explaining the role played by internal marketing in improving sustainable performance in the colleges of the University of Sulaimani from the point of view of administrative leaders.

Methodology: The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing frequencies, percentages, means, standard deviations, and coefficients of variation to analyse the responses collected via a questionnaire distributed to (91) members of the administrative leadership at the University of Sulaimani. Data analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Findings: The results indicate a significant correlation & regression between internal marketing and sustainable performance, and suggest a potential causal relationship.

Practical Implications: The findings of this study can be applied both practically and academically by the surveyed colleges of the University of Sulaimani. Other organizations may also benefit from some of the results to address similar challenges. Moreover, the findings may serve as a motivation for researchers to conduct further studies in this area.

*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الأداء المستدام
دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة السليمانية*
الباحث: هاوكر محمد سليمان
الم.د. رعد الياس درويش
جامعة السليمانية – كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة السليمانية – كلية الإدارة والاقتصاد
raad.darwesh@univsul.edu.iq
hawkar.slman@univsul.edu.iq

المستخلص

- **هدف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، الاتصال الداخلي، التمكين، التحفيز) والأداء المستدام بأبعاده (الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي) في كليات جامعة السليمانية.
 - **مشكلة البحث:** تمثلت المشكلة بتبيان الدور الذي يؤديه التسويق الداخلي في تحسين الأداء المستدام في كليات جامعة السليمانية من وجهة نظر القيادات الإدارية.
 - **منهج البحث:** تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي باستخدام التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات أفراد عينة البحث والتي تم جمعها باستخدام استمارة الاستبيان الموزعة على (91) فرداً مستجيباً من القيادات الإدارية في جامعة السليمانية، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).
 - **نتائج البحث:** أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين التسويق الداخلي والأداء المستدام.
 - **التداعيات العملية:** يمكن استخدام نتائج البحث في الممارسة والعلم من قبل كليات جامعة السليمانية المبحوثة، وقد تستخدم منظمات أخرى بعض نتائج البحث في إيجاد حلول لمشكلات مشابهة، كما يمكن أن تعطي نتائج البحث حافزاً للباحثين لإجراء أبحاث مستقبلية حول متغيرات البحث.
- الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، الأداء المستدام، جامعة السليمانية.

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة، مما دفع المنظمات إلى البحث عن آليات جديدة لتعزيز تنافسيتها وضمان استدامتها. في ظل هذه التغيرات برز مفهوم التسويق الداخلي كأداة استراتيجية تهدف إلى خلق بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة. فالمنظمات التي تستثمر في موظفيها وتمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وتقديم خدمات عالية الجودة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفي الوقت نفسه أصبح تحقيق الأداء المستدام هدفاً رئيسياً للمنظمات، نظراً لأهميته في ضمان نتائج مالية واقتصادية مستدامة، مع مراعاة الاعتبارات الاجتماعية والبيئية. ومن هذا المنطلق تتقاطع أهداف التسويق الداخلي مع متطلبات الأداء المستدام، إذ يعد الموظف المحفز والراضي من أهم العوامل المساهمة في استدامة أداء المنظمة. جاء البحث الحالي لالقاء الضوء على هذا موضوع العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء المستدام من خلال أربعة مباحث، خصص الأول لعرض منهجية البحث بينما خصص الثاني لعرض الأطار المفاهيمي للبحث، أما المبحث الثالث فقد جاء لوصف عينة البحث ومتغيراته وعلاقات الارتباط والاثار بين المتغيرات، وخصص المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث.

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا. مشكلة البحث

تعمل المؤسسات التعليمية في بيئة أعمال سريعة التغير، وتسعى جاهدة لتحقيق أداء مستدام يضمن استمراريته وجود خدماتها الأكاديمية والإدارية، ويعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي تركز على تعزيز رضا وولاء الموظفين. تنبع مشكلة الدراسة في تحديد الدور الذي يمكن أن يؤديه التسويق الداخلي في تحسين الأداء المستدام من وجهة نظر القيادات الإدارية في كليات جامعة السليمانية، وتتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس ما الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين الأداء المستدام في كليات جامعة السليمانية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟ وفي ضوء التساؤل الرئيس للبحث تمت صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى إدراك القيادات الإدارية في كليات جامعة السليمانية لمتغيرات الدراسة التسويق الداخلي والأداء المستدام وأبعادهما؟
2. ما طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء المستدام لدى عينة الدراسة؟
3. هل لممارسات التسويق الداخلي تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق الأداء المستدام في كليات جامعة السليمانية؟

ثانيا. أهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية الموضوع الحيوي الذي يعالجه، ويمكن بيان الأهمية المعرفية للبحث الحالي في متغيرين مهمين هما التسويق الداخلي والأداء المستدام، والجمع بينهما وبيان الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق الأداء المستدام، وكذلك إثراء الإطار المعرفي والمكتبي حول متغيري التسويق الداخلي والأداء المستدام. أما في الجانب الميداني تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المحيط بتوضيح إمكانيات التسويق الداخلي ودوره الأساسي في تحسين أداء الجامعة المستدام، حيث يعد التسويق الداخلي أحد الركائز الأساسية التي تدفع الكليات لتبني التسويق على خدماتها، فقد أصبح من الواجب على المنظمات التركيز على النماذج الاستراتيجية والتسويقية الحديثة الأكثر تأثيراً في السوق، حيث يساعد التسويق الداخلي على تحفيز الموظفين، ورفع مستوى التفاعل التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الأداء المستدام في تعزيز الكفاءة التشغيلية، الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، وتعزيز العدالة والمساواة في مكان العمل.

ثالثا. اهداف البحث

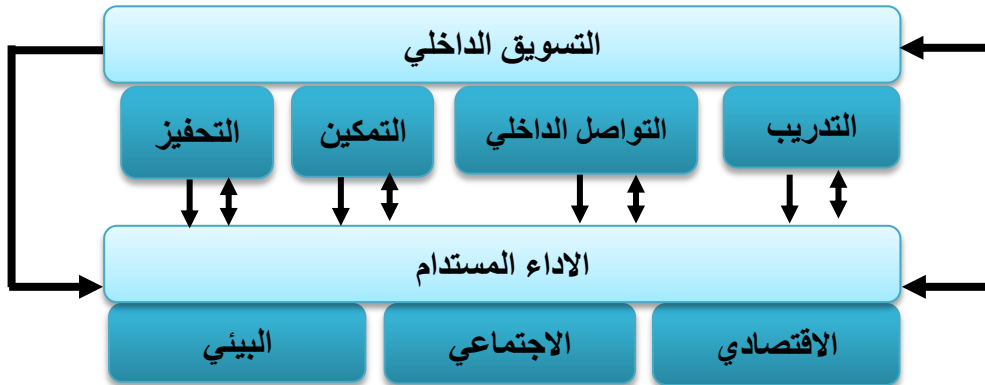
يسعى البحث الحالي الى تحقيق العديد من الاهداف ابرزها:

1. تشخيص مستوى تبني مفهوم التسويق الداخلي في كليات جامعة السليمانية قيد البحث.
2. تحديد طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء المستدام في كليات جامعة السليمانية قيد البحث.
3. تشخيص مدى تأثير ومساهمة التسويق الداخلي وأبعاده في الأداء المستدام في كليات جامعة السليمانية قيد البحث.
4. معرفة المنافع التي يمكن أن تحصل عليها كليات جامعة السليمانية في حالة تبنيها مفاهيم التسويق الداخلي.

رابعا. فرضيات البحث

يستند البحث الحالي على فرضيتين رئيسيتين اللتين من شأنهما تحقيق أهدافه، واختبار مخططه الفرضي وهي كما يأتي:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والاداء المستدام.
 2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على الاداء المستدام.
- خامسا. المخطط الفرضي للبحث**
لأجل التوصل لحلول منهجية مناسبة لمشكلة البحث وتحقيق اهدافه تم وضع مخطط افتراضي للبحث بالاستناد إلى الإطار الفكري والمفاهيمي وفرضيات البحث والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثين

سادسا. منهج البحث

تبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أسلوب علمي متكامل، يمكن الاعتماد عليه لعرض البيانات وتحليلها، ووصف متغيرات البحث الأساسية، وتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الاداء المستدام).

سابعا. حدود البحث

1. **الحدود الموضوعية:** يتحدد المجال العلمي للبحث بمجال إدارة التسويق وإدارة العمليات، ومن خلال متغيراته. حيث يعد التسويق الداخلي، بابعاده (التدريب، والتواصل الداخلي، والتمكين، والتحفيز) متغيرا مستقلا، بينما يعد الاداء المستدام، بابعاده (البيئي، والاقتصادي، والاجتماعي) متغيرا تابعا.
2. **الحدود المكانية:** تم تحديد كليات جامعة السليمانية ميداناً لاجراء البحث.
3. **الحدود البشرية:** تمثل مجتمع البحث بالقيادات الادارية في كليات جامعة السليمانية، وشملت عينة البحث (91) من القيادات الادارية في كليات جامعة السليمانية.
4. **الحدود الزمانية:** امتد البحث للمدة من 2025/3/1 ولغاية 2025/7/1.

ثامنا. اساليب جمع بيانات والمعلومات

لإكمال البحث بجانبه النظري والميداني اعتمد الباحثان على مامتوفر من مصادر عربية واجنبية من اطاريح ورسائل جامعية، وبحوث اكاديمية، وكتب. ولاتمام الجانب الميداني للبحث استخدم الباحثان استمارة الاستبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات عن واقع متغيرات البحث في كليات جامعة السليمانية.

جرى بناء استمارة الاستبانة وفق الهيكلية الموضحة في الجدول (1) الذي يبين المتغيرات الرئيسة وابعادها وعدد فقرات كل منها، فضلا عن مصادر الحصول عليها:

الجدول (1) هيكلية استمارة الاستبانة

المتغير الرئيسي	البعد	عدد الفقرات	المصدر
معلومات عامة	الجنس، العمر، تحصيل الدراسي، عنوان الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي.	5	من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الادارية السابقة
التسويق الداخلي	التدريب	5	(الماجي، 2024)
	التواصل الداخلي	5	(جربي، 2018)
	التمكين	5	(نافع وملا، 2024)
	التحفيز	5	(حرباوي، 2020) (حرباوي، 2020)
المجموع		20	
الاداء المستدام	البيئي	5	(سراج، 2021)
	الاقتصادي	5	(جربي، 2018)
	الاجتماعي	5	(Jawad&Ebrahim, 2023) (Kandie, 2019)
المجموع		15	

المصدر: اعداد الباحثين.

تاسعا. مجتمع وعينة البحث

اجرى البحث الحالي ضمن ميدان التعليم العالي، وتمثل مجتمع البحث بالقيادات الادارية في كليات جامعة السليمانية، وشملت عينة البحث (91) من القيادات الادارية في كليات جامعة السليمانية. عاشرًا. ثبات اداة القياس: لغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم، فقد تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) للوقوف على دقة إجابات أفراد عينة البحث. حيث أن الحصول على ($\alpha \geq 0.70$) يعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإنسانية بشكل عام أمرا مقبولا (Sekaran & Bougie, 2010)، والجدول (2) يوضح قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق على المستوى الإجمالي للمتغيرات وكالاتي:

الجدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات اداة القياس

البعد / المتغير	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التدريب	5	0.93	0.96
التواصل الداخلي	5	0.84	0.92
التمكين	5	0.88	0.94
التحفيز	5	0.88	0.94
التسويق الداخلي	20	0.94	0.97
البعد البيئي	5	0.87	0.93
البعد الاقتصادي	5	0.8	0.89
البعد الاجتماعي	5	0.88	0.94
الاداء المستدام	15	0.93	0.96

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28.

إذ يوضح الجدول رقم (2) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي بلغت (0.94) ومعامل صدق (0.97) لمتغير التسويق الداخلي و (0.93) ومعامل صدق (0.96) لمتغير الاداء

المستدام وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عال وبقدرتها على تحقيق أغراض البحث.

المبحث الثاني . الاطار المفاهيمي للبحث

اولا. التسويق الداخلي

1. مفهوم التسويق الداخلي وتعريفه:

أصبحت وظيفة التسويق اليوم لا تقتصر على الإهتمام بعرض المنتجات للبيع فحسب بل تهتم أيضا بالأفراد العاملين وتعتبرهم زبائن داخليين والسوق الداخلي لها، وتقدم لهم المزايا والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم مما يتطلب من الإدارة أن تنظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأولي للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها ينبغي تصميمها وتطويرها بما يتوافق مع احتياجاتهم ورغباتهم وبالتالي زيادة درجة رضاهم وتمكينهم من تقديم خدمات عالية الجودة للزبائن (محبوبي، 8:2022). يشير كل من (القحطاني، 2024: 558)، (اسكات و آخرون، 2022: 626)، (مجيد، 2020: 138) و(بابكر، 2018: 83) الى ان مفهوم التسويق الداخلي ظهر في منتصف الخمسينات على يد مديري الجودة اليابانية، وتم تفعيله بشكل واضح في اواخر القرن الماضي والذي ركز على العاملين في المنظمات الانتاجية باعتبارهم حلقة الوصل بين المنظمة والجمهور الخارجية.

نشأ مفهوم التسويق الداخلي كفسلفة تنظر إلى الموظفين باعتبارهم زبائن داخليين للمنظمة، ويتم التعامل معهم على هذا الأساس، وقد تطور هذا المفهوم وينظر إليه الان على أنه محاولة من جانب المنظمة لتشجيع الموظفين على الاستجابة للسوق (ينون وزعباط، 2024: 115)، يرى (مرقاش، 2024: 85) ان التسويق الداخلي هو مفهوم حديث يعمل على تحسين علاقة المنظمة بموظفيها لتعزيز رضاهم، مما ينعكس إيجابيا على أدائها، ويعتمد هذا النوع من التسويق على تطوير تواصل داخلي قوي يساعد المنظمة على التميز في الأسواق التنافسية وتحقيق أهدافها. ويعد التسويق الداخلي أحد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تنجح في تحسين جودة الخدمة ورضا المستهلك بشكل مستدام وفي تنميته (Ibrahim and Yesiltas, 2021: 201)، ويشير (Khalaf et al, 2024: 343) الى التسويق الداخلي بأنه أسلوب تسويقي موجه للموظفين داخل المنظمة، ومعاملتهم كزبائن داخليين، بينما يذهب (Jeganathan et al, 2024: 373) الى عد التسويق الداخلي بأنه تطبيق مبادئ التسويق داخل المنظمة لمواءمة مواقف وسلوكيات الموظفين مع أهداف الشركة. يسعى التسويق الداخلي، الذي يعامل الموظفين كزبائن خارجيين، إلى تهيئة بيئة عمل إيجابية لتعزيز التزامهم وولائهم، وبالتالي تنمية روح ريادة الأعمال لديهم، تجمع هذه العملية الاستراتيجية بين التسويق وإدارة الموارد البشرية لتمكين الموظفين من تقديم خدمة زبائن أفضل وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال داخل الشركة (Munthe et al., 2024: 58).

وقد عرف التسويق الداخلي بتعاريف مختلفة حسب اختلاف توجهات الكتاب والباحثين في هذا المجال، فعرفة (Sun et al., 2020: 25) بأنه استراتيجية تسويقية تهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن الداخليين لتحقيق الأهداف الخارجية، مثل الميزة التنافسية. ويتم ذلك من خلال عناصر رئيسة، مثل الاتصالات والتدريب التعليمي ونظام المكافآت والتمكين والأجواء التنظيمية. بينما اشار (محبوبي، 2022: 32) الى التسويق الداخلي بأنه نشاط رئيس يهدف إلى تطوير معرفة كل من الزبائن الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية. كما يشير (Paksoy et al., 2024: 115) اليه بأنه نوع من التسويق يهدف إلى الأداء العالي والتحفيز، مع التركيز على رغبات واحتياجات الزبائن الداخليين أي الموظفين، قبل رغبات واحتياجات الزبائن الخارجيين. في حين ينظر (Zostautiene et al, 2024: 2) الى التسويق الداخلي بأنه أداة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي تعتمد على التحسين المستمر والتواصل الداخلي وتعزيز الالتزام التنظيمي، مما يضمن رضا الموظفين عن وظائفهم والتوجه نحو العمل الخارجي.

2. أهمية التسويق الداخلي:

تظهر أهمية التسويق الداخلي كما يراها (Ayedh and Al-Osimi, 2023:72) في تطوير المعارف والمهارات لدى العاملين وإشعارهم بالاستقرار والانتماء للمنظمة، كما يعمل التسويق الداخلي على تنسيق العلاقات داخل المنظمة، مما يؤدي إلى شعور الموظف بضرورة تحقيق أهداف المنظمة كون تحقيقها يساهم في تحقيق أهدافه، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لدى العاملين والمنظمة بشكل عام. والمعروف أن هناك تأثيراً كبيراً للتسويق الداخلي على المنظمات والمهام التي يؤديها العاملون داخل المنظمة، ومساعدة متخذي القرار في المنظمات في كيفية الاستفادة من التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية (Sigit and muafi., 2022:178). ويسلط (Munther et al., 2024:58) الضوء على أهمية التسويق الداخلي في أن التسويق الداخلي يفرض على المديرين الاهتمام بموظفيهم باعتبارهم زبائن، والاهتمام بجودة عملهم باعتبارهم منتجات، ومحاولة تصميم الخدمات والمنتجات بأفضل صورة ممكنة لتلبية رغبات زبائنهم خارج الشركة، كما يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً في تعزيز الموقف التنافسي للشركة في السوق الخارجية.

ويرى (الداوي وشيخ صالح، 2024:22) أن التسويق الداخلي يحقق صورة جيدة للمنظمة وكذلك يقلل الصراع داخل المنظمة. بينما حدد (Ibrahim and Saeed, 2023:11) أهمية التسويق الداخلي في المنافع التي تتحقق للمنظمة والمتمثلة بانخفاض نسبه دوران العمل وزيادة جودة الخدمات من خلال تشجيع العاملين وتحسين طريقة تقديم الخدمات لزبائن الخارجيين، وتوليد الرضا وزيادة الولاء. يذهب (جبارة، 2022:896) و (القباري، 2024:878) إلى تحديد أهمية التسويق الداخلي في نقاط التالية:

1. يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
2. يساعد في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.
3. يساهم في نشر ثقافة وتطبيق فلسفة التسويق داخليا مقارنة مع التوجه نحو تطبيقها خارجيا.
4. يساعد في تطبيق استراتيجية محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.
5. تطوير وتحسين مستوى أداء العامل.

3. أهداف التسويق الداخلي:

يهدف التسويق الداخلي إلى تطوير وإعداد الملاكات المؤهلة القادرة على الاحتفاظ بالزبائن والعناية بهم وإرضائهم وجعلهم يستمرون مع الشركة، يؤدي ذلك إلى تحقيق الربحية كما أن وجود موظفين مؤهلين وفعالين بشكل مستمر يؤدي إلى زيادة ولائهم وتقليل معدل دوران العمل (Magatef and Momani, 2016:129). ويرى (الحماقي، 2017:437) أن الهدف من التسويق الداخلي هو خلق أحداث وتجارب تسعد الزبائن وتزيد من المبيعات والأرباح للمنظمة، إن فرصة التسويق الداخلي محدودة دائما بالإجراءات المبتكرة، عند استخدامه بحكمة، يمكن لهذا النوع من التسويق أن يحقق عوائد مذهلة، في الوقت نفسه، يمكن أن يزعج هذا الاستخدام الزبائن من خلال زيادة عدد العروض التي يريدون استخدامها في التسويق الداخلي. ويذهب (عبد الزهرة، 2021:415) إلى بيان أن الهدف الرئيسي من التسويق الداخلي هو تطبيق أدوات التسويق على الموظفين للاحتفاظ بهم، وتبرير الاحتفاظ بالموظفين يعطي نفس النتيجة للاحتفاظ بالزبون الخارجي. أما (Khalaf et al, 2024:343) فقد حدد الهدف من التسويق الداخلي في تعزيز كفاءة الموظفين من خلال التطوير والتحفيز والتمكين والاحتفاظ لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها، مما ينعكس إيجاباً على صورتها لدى الزبائن الخارجيين. ويتفق (محمود وآخرون، 2024:8) مع (Khalaf et al., 2024) ويضيف أن التسويق الداخلي يهدف إلى تطوير وتحفيز وتدريب

الموظفين، والاحتفاظ بهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة تلبي احتياجاتهم ورغباتهم، وتهدف هذه العمليات إلى تحقيق أعلى مستويات رضا الموظفين وتعزيز التزامهم تجاه المنظمة.

4. ابعاد التسويق الداخلي:

تتفق معظم الدراسات ومنها: (القباري، 8832024)، (Ayedh and Al-Osimi, 2023:64)، (حامد، 35:2022)، (سعد الدين وآخرون، 324:2021)، (عبدالرحيم وحسني، 512:2020)، (Sun et al., 2020: 29)، (Imani et al., 2020: 4)، على ان التسويق الداخلي لها اربعة ابعاد تتمثل في (التدريب، التواصل الداخلي، التمكين، والتحفيز)، ويتفق الباحثان مع هذه الدراسات ويعتمد هذه الأبعاد لكونها أكثر ملاءمة لمجال البحث. ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:

أ. **التدريب** - يعد وظيفة أساسية تميز الإدارات المعاصرة، وهي من الأنشطة والوظائف الهامة داخل المنظمات، بحيث لا يمكن فصلها عن وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، كما يعد من أهم المناهج الأساسية للتنمية الإدارية، حيث يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الكفاءات والقدرات، حتى تتمكن الإدارات من استثمار مواردها بشكل فعال، لأن التدريب في حد ذاته يعتبر استثماراً ورأس مال، فهو يدر عائداً إيجابياً على صعيد زيادة الإنتاج واكتساب المنظمة موظفاً مؤهلاً يتمتع بخبرات وكفاءات عالية يؤدي عمله بكفاءة (نزيهة، 12:2016)، (يعد (جربي، 2:2018) التدريب من أهم الأنشطة الإدارية في أي منظمة، مهما كانت طبيعتها أو نوع عملها أو تخصصها، فهو الوسيلة الأمثل لإعداد وتطوير الملاكات البشرية وتحسين أدائها، وقد ازداد الاهتمام بتدريب وتطوير الملاكات البشرية في جميع المنظمات، محلياً ودولياً، باعتبار التدريب أحد المحاور الاستراتيجية الرئيسية لدعم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في هذه المنظمات، بهدف زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء، ويتضمن التدريب تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لإنجاز عملهم، وفهم احتياجات الزبائن، وتعديل سلوك الموظفين بما يتفق مع استراتيجية المنظمة وأهدافها (الحرباوي، 84:2020). يشير التدريب إلى عملية اكتساب الموظفين لمعارف ومهارات معينة تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية على سبيل المثال، قد يحتاج الموظفون إلى تعلم استخدام الحاسبات الشخصية، البريد الإلكتروني، وأمور أخرى تتعلق بتكنولوجيا المعلومات، وفي حين أن سهولة فقدان المنظمة لموظفيها المدربين قد تكون سبباً يوضح انخفاض المستوى العام لإنفاق شركات على التدريب (بالمر، 467:2020). يعد التدريب عملية منظمة لتعزيز وتنمية قدرات ومهارات الموظفين، وهو من خصائص المنظمات الحديثة التي تواكب العصر، كما يعد أحد الاستراتيجيات الأساسية للمنظمة لتحقيق فعاليتها (Afroz, 2018:121). ويشير (الحقاني، 646:2021) إلى أن التدريب أصبح خياراً استراتيجياً في تنمية الموارد البشرية، فلم يعد يقتصر على الدورات التقليدية التي تمنح شهادات النجاح، بل أصبح يشمل تنمية المهارات والقدرات، فلم يعد الإنسان يسمى عاملاً أو موظفاً، بل أصبح مورداً بشرياً ومن أهم عناصر التنمية والبناء في أي بلد.

ب. **التواصل الداخلي**:- يعد تبادل المعلومات بين الموظفين، وبين المديرين والمرؤوسين، من أهم أنشطة التسويق الداخلي. يجب أن يكون الموظفون على دراية بكل جديد أو تغيير يطرأ على المنظمة، حتى يتمكنوا من التكيف مع هذا التغيير والاستجابة للمعلومات التي تصلهم، والتعامل معها، وكيفية التعامل مع المستهلكين. وتتعدد وسائل الاتصال الداخلي، فقد تستخدم المؤسسة النشرات الداخلية، أو قنوات التلفزيون الخاصة بها، أو اللقاءات والمقابلات الشخصية (نزيهة، 20:2022). ويقصد به قيام إدارة المنظمة بتشجيع موظفيها على إقامة التواصل والاتصالات غير الرسمية فيما بينهم، وكذلك بث روح الاحترام والعمل الجماعي داخل المنظمة (القطب، 85:2024). ويعد الاتصال الداخلي من الوسائل المهمة التي تخدم المنظمة في نقل البيانات والمعلومات بشكل دقيق إلى العاملين، وفي ظل العولمة والتطور التكنولوجي الذي أثر على كافة جوانب الحياة الإنسانية والاجتماعية للأفراد، ساهم الاتصال الداخلي بشكل فعال في غرس روح التعاون والتفاهم بين

الإدارة والموظفين وخلق جو من الثقة بينهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبادل المعلومات بينهم بشكل يؤدي إلى تنفيذ القرارات بشكل صحيح وتحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين (كراغل، 2024: 54). يعد التواصل الداخلي عنصراً أساسياً في أداء أي منظمة، إذ يؤثر استراتيجياً على كيفية تواصل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الجمهور الخارجي، ونظراً لأهمية تأثير الموظفين على نظرة الجهات الخارجية المعنية لمؤسساتهم، فمن الضروري أن يكونوا داعمين قويين لها لذلك، لا ينبغي للمنظمات أن تتوقع من الموظفين مدح شركائهم (Tkalac et al, 2022:21). بالنظر إلى تأثير الاتصال الداخلي ضرورياً حتى يشعر الموظفون بالدعم في عملهم ويدركون التقدير الفعال لمساهماتهم في المنظمة (Santiago, 2020:92). وايضاً ضرورياً لنشر المعلومات ومشاركة أهداف المنظمة وتعزيز الشعور بالانتماء بين الموظفين، تسهل قنوات الاتصال الواضحة والشفافة تبادل الأفكار والملاحظات والتوقعات، مما يمكن الموظفين من فهم أدوارهم ومسؤولياتهم ضمن السياق الأوسع لرسالة المنظمة ورؤيتها (Jeganathan et al, 2024:374).

ت. التمكين: - يعد تبني مفهوم التمكين، حديثاً في الفكر التنظيمي المعاصر وركيزة أساسية للمنظمات، له آثار إيجابية على الفرد والمنظمة والزبائن والمجتمع ككل، إذ يحسن الإنتاجية، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية، ويعزز الولاء للمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال منح الموظفين حرية أكبر في أداء واجباتهم، وتقليل درجة الإشراف المباشر، والسعي لتحقيق ضبط النفس والاستقلالية في إنجاز المهام بحرية وثقة. وهذا يجعلهم يشعرون بالتقدير في بيئات عملهم، وليس مجرد سلطة مفوضة أو صلاحيات ممنوحة (حيدرة ومرشدي، 2025:3). وبعد العمل باستراتيجية التمكين ضرورة لا غنى عنها للمنظمات اليوم، فهو فلسفة إدارية وخيار استراتيجي ونهج جديد لإدارة أنشطتها لتحقيق النمو والاستمرارية (قحموش، 2018:92). أما (Qatawneh, 2023:15) فيشير إلى التمكين على أنه منح الموظفين الاستقلالية والسلطة والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء المنظمة. بينما (امام وحدو، 2024:20) فقد أشاروا إلى تمكين العاملين بأنه طريقة ضرورية لتأثير في سلوكيات الموظف ومواقفه، ودفعه لتقديم مستويات أعلى من الخدمات المقدمة للزبون الخارجي.

ث. التحفيز:- تعد الحوافز من أهم العمليات الإدارية التي تدعم أنشطة المنظمة واستمراريتها، ويتحقق ذلك من خلال التركيز على العامل المؤثر كمحور أساسي لمختلف الأنشطة الإدارية أو الفنية داخل المنظمة وخارجها. وقد تناولت العديد من النظريات الإدارية سياسة التحفيز، في محاولة لتحديد الدوافع أو المحركات وراء السلوك الإنساني لتحقيق الأهداف التنظيمية أو المنظمة، اعتبر (تايلور) مؤسس النظرية العلمية في الإدارة، تطبيق الحوافز المادية دافعاً للفرد في العمل (حمدان والزبون، 2017:2). يعد التحفيز إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، ويعتمد نجاحه على قدرة رئيس القسم على تطبيق مبادئ التحفيز (Kuswati, 2020:996). مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الأفراد لا يتصرفون بناءً على دوافع اقتصادية فحسب، بل لديهم أيضاً احتياجات اجتماعية متعددة (Ozkeser, 2019:803). أما (بلبخاري، 2022:406) فيرى أن الحوافز هي تلك التي يحصل عليها الفرد في المنظمة نتيجة لتمييزه في أداء عمله عن الآخرين، كذلك تمثل الحوافز مجموع العوامل الخارجية التي تعمل على إشباع الحاجة أو الرغبة التي تنشأ لدى الفرد من أداء مهمة معينة، سواء كانت هذه الحوافز ذات طبيعة مادية أو معنوية. إضافةً إلى ذلك يرى (Forson et al, 2021:1) التحفيز كمفهوم ذي معنى هو الرغبة في إشباع حاجة معينة، وهو ركيزة أساسية في مكان العمل. معيار التحفيز الجيد هو المعيار الذي يعترف باحتياجات الموظفين (Mensah, 2018: 21).

ثانياً. الاداء المستدام

1. مفهوم وتعريف الاداء المستدام:

اكتسبت فلسفة الاستدامة اعترافاً متزايداً بين الحكومات والشركات والمستهلكين والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين منذ تسعينيات القرن العشرين، حيث تساعد المنظمات على تقليل المخاطر وتجنب توليد النفايات وزيادة كفاءة المواد والطاقة وتطوير منتجات وخدمات

جديدة صديقة للبيئة (القوصي والدلاش، 2024: 912). وقد برز مفهوم الأداء المستدام في أدبيات إدارة الأعمال بهدف تطوير استراتيجيات التنمية المستدامة من قبل المنظمات والإبلاغ عن مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية لمختلف أصحاب المصلحة (دفع الله والحاكم، 2023: 12). يعد منظور (Elkington 1994)، والذي نظر إلى البيئة الطبيعية والمجتمع والأداء الاقتصادي، المنظور الأكثر قبولاً على نطاق واسع فيما يتصل بالأداء المستدام، وهو ما يتفق أيضاً مع مفهوم النتيجة النهائية الثلاثية (هو إطار يستخدم لقياس أداء المنظمات أو الشركات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وليس فقط من خلال الربح المالي)، فالأداء الاقتصادي يرتبط بالأداء المالي، في حين يرتبط الأداء البيئي بالحد من الأضرار البيئية والحماية من استغلال الموارد، ويرتبط الأداء الاجتماعي برعاية الموظفين والزبائن وأصحاب المصلحة (Yusliza, et al, 2020: 6). بينما ينظر (بدير، 2023: 20) للأداء المستدام بأنه النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تحققها المنظمة نتيجة ممارستها لأنشطتها التجارية المختلفة بشكل يساهم في زيادة القيمة المقدمة للزبائن وقيمة المنظمة، ويراه (Sameer and Yahya, 2022: 75) بأنه خدمة جديدة تندرج تحت خدمات الضمان غير التقليدية الأخرى بهدف توفير الثقة والمصداقية والشفافية والمسؤولية والمحاسبة. عرف الاداء المستدام بتعاريف مختلفة حسب توجهات الكتاب والباحثين، حيث من وجهة النظر (Sameer and Yahya, 2022: 76) هو كيفية استخدام الوحدة الاقتصادية واستغلالها بطرق يمكنها تحقيق أهدافها المستدامة بمرور الوقت وتحقيق الكفاءة والفعالية والطلب. ويشير (Mohammed and Murad, 2023: 104) الى الاداء المستدام بأنه مدى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين البعد الاقتصادي (الذي يهتم بالجوانب المالية والتشغيلية) والبعد الاجتماعي (الذي يركز على العدالة الاجتماعية وتحسين مستوى معيشة العاملين وغيرها) والبعد البيئي للأداء (الذي يقلل التلوث والهدر ويوفر الموارد والطاقة) وبهذا التوازن تحقق القيمة لأصحاب المصلحة. كما يشير (ابوعصيدة وفلاق، 2024: 16) الى الاداء المستدام بأنه عملية التفاعل الكامل بين أنشطة المنظمة والبيئة المحيطة بها من خلال دمج عملياتها والمتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية بهدف تحقيق أهدافها ومصالح أصحاب المصلحة وجعل الاستدامة جزء من استراتيجيات المنظمة لتحقيق الأداء العالي. إضافة الى ذلك يرى (القطب وآخرون، 2025: 717) ان الاداء المستدام هو عبارة عن مزيج من الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي الذي يعود بالنفع على البيئة الطبيعية والمجتمع على حد سواء. ويهدف إلى استخدام الموارد بكفاءة دون التأثير سلباً على البيئة أو المجتمع مع مراعاة احتياجات الأجيال القادمة.

2. أهمية الأداء المستدام:

تظهر أهمية الأداء المستدام بإعتباره أساس لنجاح المنظمات الاقتصادية في تحمل المسؤوليات الموكلة إليها وقيادة المبادرة لتحقيق منافع متعددة للمنظمة والمجتمع (محمد والبسام، 2024: 301)، يساعد الأداء المستدام المنظمات للوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع ومنظمات المجتمع المدني من ناحية، ومن ناحية أخرى يمكن أن ينعكس بشكل إيجابي على الأفراد كزبائن لمنظمات الأعمال من خلال التصور الجيد الذي يمكن أن ينتقل إلى الأفراد من خلال تجربتهم. إن ما يحققه الأداء المستدام يختبره الزبون من خلال المنتجات أو السلع أو الخدمات التي يتلقاها والأثر الإيجابي الذي يشعر به العميل وبالتالي فإن هذا يمكن أن يعزز العديد من جوانب المنظمات التجارية مثل القدرة التنافسية وحصة السوق وغيرها (Jawad and Ebrahim, 2023: 33). بينما يرى (عبد الحميد، 2021: 850) (على ولويس، 2023: 60) ان اهمية الاداء المستدام يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- أ. يساعد المنظمة على التنبؤ بالمرجات المحتملة للنشاط.
- ب. يمكن المنظمة من التعامل مع المشاكل التي قد تعترض تحقيق أهداف المنظمة.
- ت. يولد رؤية واضحة وشاملة للمنظمة حول طبيعة الأعمال والمنتجات ومدى تأثيرها في الحاضر والمستقبل.

3. أهداف الأداء المستدام:

فيما يتعلق بأهداف الأداء المستدام ويرى (عبد الحسين وآخرون، 2024: 1247) إن الأداء المستدام يهدف إلى:

- أ. دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية مع البعد الاقتصادي الذي كشف عن مجالات جديدة للأداء.
- ب. تجاوز الربحية والحصة السوقية والإنتاجية.
- ت. تطوير أداء الموارد البشرية إلى مجالات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.
- ث. التوافق بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كشرط لضمان بقائها ونموها.

4. أبعاد الأداء المستدام:

اتفقت أغلب الدراسات ومنها (Wang, 2018: 5)، (Duque-Urbe et al, 2019: 9)، (Syed, 2020: 229)، (السجاري، 2022: 987) (المنسي، 2023: 197)، (عبد المعبود، 2024: 405)، (القطب وآخرون، 2025: 718)، (Damtoft et al, 2025: 163) على أن للأداء المستدام مجموعة من الأبعاد تتمثل بالأبعاد (البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية). ويتفق الباحثان مع هذه الدراسات، ويعتمدان الأبعاد التي ركزت عليها تلك الدراسات كونها أكثر اتساقاً وملاءمة لمجال البحث الحالي، والاتي شرح لهذه الأبعاد:

أ. **البعد البيئي:** بدأ الوعي بالمشاكل البيئية في أوائل ستينيات القرن العشرين، حفز ظهور رؤية جديدة للمجتمع، (فريدمان، 1970) ضد مسؤوليات المنظمات تجاه عوامل أخرى غير مسؤولية زيادة أرباحها، إلا أن الرؤية الجديدة، أصبحت جزءاً من العولمة وتدويل الأسواق، مما أدى إلى ظهور الاستدامة كبعد اجتماعي وتأثير تصرفات تلك الوحدات على المجتمعات التي تعمل فيها (عبيد وآخرون، 2021: 90)، وأصبح الاهتمام بتحسين الأداء البيئي في الآونة الأخيرة محورياً رئيسياً في البحوث والدراسات نتيجة للعديد من الضغوط والدوافع، ومنها تزايد مطالب أصحاب المصلحة بضرورة التزام المنظمات بالاهتمام بالقضايا البيئية والآثار الضارة التي يمكن أن تسببها للبيئة المحيطة والمجتمع (Kanoa and Assi, 2024: 89). ويرى (ابوعصيدة وفلاق، 2024: 16) الأداء البيئي على أنه مدى قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والمحافظة عليها، وتقليل الانبعاثات الضارة بالبيئة والتخلص منها بطريقة آمنة. ويؤكد (الطراونة والشورة، 2022: 24) أن الأداء البيئي يتحقق من خلال دراسة تأثير قرارات المنظمات على البيئة والمجتمع، وتجنب التخلص من النفايات السامة، والتزامها بتقييم التزام مورديها بنفس مبادئ الاستدامة، والعمل على إيجاد الحلول لتقليل الأثر البيئي، وتحسين دورة حياة منتجاتها من خلال استهلاك الطاقة المتجددة، والتزامها بالقوانين المحلية والدولية والمعايير البيئية العالمية.

ب. **البعد الاقتصادي:** يعد البعد الاقتصادي العمود الفقري للأداء المستدام، فهو حجر الزاوية في تحقيق المنظمة للأداء الاجتماعي والبيئي على حد سواء، ويشكل الأداء المستدام أهمية كبيرة للمؤسسة لأنه الضامن الأساسي لبقائها واستمرارها، ويشير الأداء الاقتصادي إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، التحسن التسويقي في زيادة العائد على المبيعات والأرباح ونمو الحصة السوقية، (صالح ودينار، 2024: 35). ويشير (علي ولويس، 2023: 60) إلى أن عملية تقييم الأداء الاقتصادي تتم باستخدام مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، إلى جانب المؤشرات المالية، وهذا ما يساعد في قياس المساهمات الاقتصادية للمنظمة، من خلال هذه المؤشرات، يمكن تقييم التزام المنظمة، بمعايير تقييم الأداء المستدام، وتقييم أثرها على الاقتصاد وحياة الأفراد والبيئة. يتعلق البعد الاقتصادي من وجهة نظر (الطراونة والشورة، 2022: 24) بقدرة منظمات الأعمال على تحقيق الاستقرار الاقتصادي والمالي، وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية والاستغلال الرشيد للموارد المتاحة وتحقيق الميزة التنافسية، وقدرتها على إنتاج منتجات عالية الجودة ومنخفضة التكلفة تكون في متناول الزبائن، وقدرتها على تحقيق نتائج استثمارية وتحقيق مستويات عالية من الأرباح لأصحاب المصالح مما يضمن بقائها واستمراريتها واستدامتها. ويقوم على مبدأ تعظيم رفاهية

المجتمع والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية لتحقيق النمو الأمثل بالكفاءة المطلوبة (ملكية وهواري، 2018: 249).

ج. البعد الاجتماعي: أصبح مصطلح الأداء الاجتماعي شائعاً جداً في الآونة الأخيرة، وذلك لما يحظى به من اهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين المتخصصين في أخلاقيات العمل، نتيجة لارتباطه بالعنصر الأهم في المنظمة وهو العنصر البشري، فهذا الأخير يؤثر ويتأثر بالمنظمة ومحيطها، ويعتبر المحور الذي تبنى عليه نجاح المنظمات (المساعدية، 2020: 138). يشير (ملكية وهواري، 2018: 249) إلى البعد الاجتماعي على أنه العلاقة بين الطبيعة والإنسان، وإلى تحقيق رفاهية المجتمع وتحسين فرص الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية مع ضرورة تلبية الحد الأدنى من معايير الأمن واحترام حقوق الإنسان، كما يشير إلى تنمية الثقافات المختلفة والتنوع والتعددية والمشاركة الفعلية للمجتمع في صنع القرار. يتعلق الأداء الاجتماعي بالتوازن بين الكفاءة الاقتصادية وإنتاجية العمل عبر الاستخدام الرشيد للموارد لتحقيق التنمية المستدامة، يمكن للمنظمات تحقيق الأداء المستدام من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وسعر مناسب لجميع الطبقات الاجتماعية، مع التسليم في الوقت المناسب وتقليل العيوب والإهدار، مما يعزز التميز وزيادة الحصة السوقية وولاء المجتمع (صالح ودينار، 2024: 36).

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً. وصف وتشخيص أفراد عينة البحث: يشير الجدول (3) إلى نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات الديموغرافية الخاصة بعينة البحث والبالغ عددها (91) فرداً. وتظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (73.6%)، مقابل (26.4%) من الإناث، أما من حيث الفئة العمرية، فقد تركزت غالبية المشاركين ضمن الفئتين (36-45 سنة) و(46-55 سنة)، بنسبة (48.4%) و(40.7%) على التوالي، مما يدل على أن العينة تتألف في معظمها من كوادرات إدارية ذات خبرة مهنية ونضج وظيفي، بينما كانت الفئات العمرية الأقل تمثيلاً هي (25-35 سنة) بنسبة (3.3%) و(56 سنة فأكثر) بنسبة (7.7%). وفيما يخص المؤهل العلمي، فإن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادة الدكتوراه بنسبة عالية بلغت (92.3%)، مقابل (7.7%) فقط يحملون شهادة الماجستير، مما يعكس المستوى الأكاديمي المرتفع للمبحوثين. أما بالنسبة إلى العنوان الوظيفي، فقد تصدر رؤساء الأقسام النسبة الأكبر بنسبة (79.1%)، تلاهم العمداء بنسبة (12.1%)، ثم منصب معاونو العمداء بنسبة (8.8%)، وهو ما يشير إلى أن البحث استهدف قيادات أكاديمية عليا في الهيكل التنظيمي للكلية. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة، فقد توزعت بين فئات متعددة، حيث جاءت أعلى نسبة لمن أمضوا أكثر من 10 سنوات في الخدمة (47.3%)، مما يدل على وجود خبرات طويلة في العمل الأكاديمي، تليها فئة (2-5 سنوات) بنسبة (28.6%)، ثم فئة الأقل من سنة (19.8%)، في حين كانت النسبة الأدنى لفئة (6-10 سنوات) بنسبة (4.4%). بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن العينة تتكون من أفراد ذوي خبرة عالية، ومؤهلات علمية متقدمة، ويشغلون مناصب قيادية في الكلية، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من البحث ويمكن من خلالها بناء استنتاجات دقيقة حول العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء المستدام في بيئة أكاديمية عليا.

الجدول رقم (3) الإحصاء الوصفي لبيانات الديموغرافية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	67	73.6
	انثى	24	26.4
العمر	25-35 سنة	3	3.3
	36-45 سنة	44	48.4
	46-55 سنة	37	40.7
	56 سنة فأكثر	7	7.7
المؤهل العلمي	ماجستير	7	7.7

92.3	84	دكتوراه	العنوان الوظيفي
12.1	11	عميد	
8.8	8	معاون عميد	
79.1	72	رئيس قسم	سنوات الخدمة
19.8	18	1 سنة فأقل	
28.6	26	2-5 سنة	
4.4	4	6-10 سنة	
47.3	43	10 سنوات فأكثر	المجموع
100	91	مجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

ثانياً. وصف وتشخيص اجابات افراد عينة البحث حول متغيرات البحث:

1. وصف وتشخيص اجابات افراد عينة البحث حول متغير التسويق الداخلي: لبيان واقع المتغير المستقل (التسويق الداخلي) بابعاده في كليات جامعة السليمانية استخدم الباحثان التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية والمستوى فقد اظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4) مايلي:

يظهر الجدول رقم (4) إجابات افراد عينة البحث عن المستوى الكلي والأبعاد الفرعية المتعلقة بالتسويق الداخلي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتسويق الداخلي في كليات جامعة السليمانية بين (3.48 – 3.93) بمتوسط كلي مقداره (3.67) والذي يشير إلى الواقع المرتفع للتسويق الداخلي في كليات جامعة السليمانية. ومن حيث الابعاد جاء في المرتبة الأولى بعد " التواصل الداخلي" بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3) فيما حصل بعد " التحفيز" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.48) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للمقياس والبالغ (3).

الجدول (4) وصف وتشخيص اجابات افراد عينة البحث حول المتغير المستقل (التسويق الداخلي).

الابعاد	لا اتفق بشدة العدد	لا اتفق العدد	محايد العدد	اتفق العدد	اتفق بشدة العدد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
التدريب	5	14	18	37	17	3.52	1.12	31.83	70.37	3
	5.5	15.3	19.8	40.7	18.7					
التواصل الداخلي	1	5	20	40	25	3.93	0.87	22.11	78.68	1
	1.1	5.5	21.9	43.9	27.4					
التمكين	3	7	18	43	20	3.76	0.97	25.76	75.30	2
	3.3	7.7	19.8	47.2	21.9					
التحفيز	3	14	27	30	17	83.4	1.07	30.87	669.	4
	3.3	15.3	29.7	32.3	18.7					
الإجمالي	3	10	21	37	20	3.67	1	27.64	75.3	
	3.3	11.1	23.0	40.6	22.0					

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

2. وصف وتشخيص اجابات افراد عينة البحث حول متغير الاداء المستدام: لبيان واقع المتغير التابع (الاداء المستدام) بابعاده في كليات جامعة السليمانية استخدم الباحثان التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية والمستوى فقد اظهرت النتائج الموضحة في الجدول (5) مايلي:

يظهر الجدول (5) إجابات افراد عينة البحث عن المستوى الكلي والأبعاد الفرعية المتعلقة بالاداء المستدام. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية الاداء المستدام في كليات جامعة السليمانية بين (3.9) - (3.74) بمتوسط كلي مقداره (3.82) والذي يشير إلى الواقع المرتفع للاداء المستدام في كليات

جامعة السليمانية. ومن حيث الأبعاد جاء في المرتبة الأولى "البعد الاجتماعي" بمتوسط حسابي بلغ (3.9) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3) فيما حصل "البعد البيئي" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للمقياس والبالغ (3).

جدول (5) وصف وتشخيص اجابات افراد عينة البحث حول متغير الاداء المستدام وابعاده

الابعاد	لا اتفق بشدة العدد	لا اتفق العدد	محايد العدد	اتفق العدد	اتفق بشدة العدد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
البيئي	2	10	17	44	18	3.74	0.96	25.68	74.77	3
	2.2	10.9	18.7	48.3	19.8					
الاقتصادي	1	7	18	48	17	3.83	0.84	21.92	76.66	2
	1.1	7.7	19.8	52.7	18.7					
الاجتماعي	1	7	16	44	23	3.9	0.89	22.84	77.93	1
	1.1	7.7	17.6	48.4	25.2					
الاجمالي	1	8	17	45	20	3.82	0.90	23.48	76.45	
	1.1	8.8	18.7	49.4	21.9					

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

ثالثا. اختبار فرضية علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

تهدف هذه المرحلة من التحليل الإحصائي إلى اختبار فرضية علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، وذلك بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) بأبعاده (التدريب، التواصل الداخلي، التمكين، والتحفيز)، والمتغير التابع (الأداء المستدام) بأبعاده (البيئي والاقتصادي والاجتماعي). وتم استخدام معامل الارتباط (سبيرمان - بيرسون)، لتحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. يسهم هذا التحليل في الكشف عن مدى ترابط مكونات التسويق الداخلي مع مخرجات الجامعة، مما يدعم تفسير نتائج الدراسة بشكل علمي. وتعتمد دلالة العلاقات على القيم الإحصائية ومعنويتها عند مستوى (0.05).

تشير نتائج الجدول (6) إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والأداء المستدام".

الجدول (6): نتائج الارتباط بين (التسويق الداخلي) و (الأداء المستدام)

المتغيرات		الأداء المستدام	
التسويق الداخلي	الارتباط	0.817**	
	مستوى معنوى	<0.001	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت (0.817)، وهي قيمة موجبة عالية تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين التسويق الداخلي والأداء المستدام. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من 0.001، وهو أقل بكثير من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية. وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية، أي أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائية بين التسويق الداخلي والأداء المستدام. وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المستدام، بما يشمل من أبعاد بيئية، واقتصادية، واجتماعية.

رابعا. اختبار فرضية التأثير: تهدف هذه المرحلة من التحليل الإحصائي إلى اختبار فرضية التأثير، وذلك للتحقق من مدى قدرة المتغير المستقل (التسويق الداخلي) بأبعاده المختلفة على التأثير في المتغير التابع (الأداء المستدام). وتم استخدام نموذج الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد قوة هذا التأثير واتجاهه، إضافة إلى تحديد مستوى دلالة الإحصائية. تسهم نتائج هذا التحليل في تعزيز الفهم العلمي

لطبيعة العلاقة السببية بين المتغيرات، وتقديم مؤشرات تطبيقية يمكن الاستفادة منها في دعم قرارات المنظمات المستهدفة نحو تحقيق الاستدامة.
 تشير نتائج الجدول (7) إلى اختبار الفرضية الثانية التي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على الأداء المستدام".

الجدول (7) نتائج اثر متغير التسويق الداخلي على الاداء المستدام

المتغير تابع: الاداء المستدام						
المتغير مستقل	R ²	قيمته F	مستوى معنوى	معامل الانحدار (Beta)	قيمته t	مستوى معنوى
التسويق الداخلي	62%	146.58	<0.001	0.7	12.11	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

حيث أظهر النموذج أن متغير التسويق الداخلي يفسر نسبة 62% من التغير في الأداء المستدام ($R^2 = 0.62$)، مما يدل على أن التسويق الداخلي يمثل عاملاً رئيسياً وقوياً في تفسير أداء الجامعة المستدام. بالمقابل، تبقى نسبة 38% من التغير في الأداء المستدام غير مفسرة بالنموذج، مما يشير إلى وجود عوامل أخرى خارج نطاق التسويق الداخلي قد تؤثر على الأداء المستدام ويجب أخذها بعين الاعتبار في الدراسات المستقبلية. أما بالنسبة لمعامل الانحدار (Beta) الذي بلغ 0.7، فهو يعكس أن هناك تأثيراً إيجابياً وقوياً للتسويق الداخلي على الأداء المستدام، بحيث أن كل زيادة وحدة واحدة في التسويق الداخلي تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.7 وحدة في الأداء المستدام، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما أن نتائج اختبار t بقيمة 12.11 وعند مستوى دلالة أقل من 0.001 تؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية، مما يدعم أهمية تعزيز ممارسات التسويق الداخلي لتحقيق أداء مستدام أفضل في الجامعات.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. يعد التسويق الداخلي عاملاً مؤثراً وإيجابياً في دعم وتحقيق الأداء المستدام داخل كليات جامعة السليمانية، إذ يساهم في إرساء ثقافة المنظمة القائمة على الاستدامة.
2. أبرزت نتائج البحث الفوائد العديدة للتسويق الداخلي، أبرزها تطوير القيادات الإدارية من خلال تعزيز مهاراتها وقدراتها في مختلف المجالات، مما ينعكس على فعالية الأداء الإداري.
3. يتطلب تحقيق الأداء المستدام توازن حقيقي بين الأبعاد الثلاثة (البشرية والاقتصادية والاجتماعية)، مما يحفز الجامعة على تبني نهج شامل ومتكامل في عمليات التخطيط واتخاذ القرار.
4. أثبتت برامج التدريب الداخلي فاعليتها في تطوير مهارات ومعارف الموظفين، بالإضافة إلى تحسين سلوكهم الوظيفي من خلال سياسات وأدوات تدريبية ممنهجة.
5. يعد التواصل الداخلي عنصراً أساسياً في التسويق الداخلي، إذ ساهم في نشر ثقافة العمل التعاوني وتبادل المعرفة والمعلومات بين أعضاء هيئة التدريس، مما يعزز الفهم المنظمي والتناغم الوظيفي.
6. ساهم تمكين الموظفين بشكل كبير في زيادة مستوى مشاركتهم في صنع القرار، مما أدى إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم وتحفيزهم، وزيادة مستويات الأمل والالتزام الوظيفي.
7. يبرز البعد الاجتماعي أهمية رفاهية الموظفين، واحترام حقوق الإنسان، والاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب، والصحة والسلامة المهنية، والتنوع، ودعم المجتمع المحلي، مما يعزز الإنتاجية ويعزز ولاء الموظفين للمنظمة.

8. يؤكد البعد الاقتصادي على أن الاستدامة لا تقتصر على تحقيق الأرباح، بل تشمل أيضا ضمان النمو المستمر والقدرة على التكيف مع الأزمات. فالمنظمات التي تتبنى الحوكمة الرشيدة والشفافية تحقق أداءا ماليا متميزا وتحظى بثقة أصحاب المصلحة على المدى الطويل.
9. وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والأداء المستدام، مما يشير إلى أن تحسين ممارسات التسويق الداخلي يعزز الأداء المستدام للمؤسسات.
10. وجود درجة تأثير للتسويق الداخلي على الأداء المستدام وفقا لتحليل الانحدار البسيط، مما يدل على أهمية التسويق الداخلي لضمان تحقيق أهداف الاستدامة.

ثانيا. المقترحات:

1. يقترح البحث تعزيز استراتيجيات التسويق الداخلي في كليات جامعة السليمانية كأداة فعالة لتحفيز القيادات الإدارية والأكاديمية ودعم الأداء المستدام.
2. يقترح البحث دمج الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية في سياسات واستراتيجيات الكلية، وتحقيق توازن فعال ومستدام بين عناصر التنمية المستدامة.
3. يجب على كليات جامعة السليمانية تصميم برامج تدريبية داخلية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات الموظفين، مع مراعاة احتياجاتهم المهنية وتوجهاتهم نحو الاستدامة.
4. يجب على كليات جامعة السليمانية إنشاء قنوات اتصال فعالة ومفتوحة بين جميع مستويات الموظفين، مما يعزز تبادل المعلومات، ويعزز الثقافة المنظمة.
5. ينبغي إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وخاصة فيما يتعلق ببيئة العمل والتطوير المنظمي، لما لذلك من أثر إيجابي على التزامهم وتحقيق أهداف الاستدامة.
6. يقترح البحث إنشاء نظام حوافز عادل وشفاف يتضمن مكافآت مادية ومعنوية لتعزيز الدافعية، وتحقيق رضا الموظفين، وتحسين الأداء العام.
7. يجب على إدارات كليات جامعة السليمانية تطبيق سياسات بيئية فعالة، مثل تقليل النفقات، وترشيد استهلاك الطاقة، وتشجيع استخدام الموارد المتجددة، بما يعكس التزام الجامعة بالاستدامة البيئية.
8. يقترح البحث توفير بيئة عمل آمنة وصحية وشاملة، تدعم تنوع الموظفين ورفاهيتهم، مع التركيز على برامج تنمية القدرات وبناء الثقة.
9. على كليات جامعة السليمانية اعتماد مبادئ الحوكمة الرشيدة والإفصاح المالي وغير المالي لضمان الشفافية، وتعزيز الثقة، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية على المدى الطويل.
10. تركيز الجامعة على تعزيز التحفيز الداخلي لدى العاملين بوصفه العامل الأبرز في التأثير على الأداء المستدام، سواء من خلال المكافآت، التقدير المعنوي، أو فرص التطور الوظيفي.
11. تحسين برامج التواصل الداخلي من خلال إتاحة قنوات اتصال شفافة وفعالة بين الإدارة والموظفين، لما له من أثر مستقل ومعنوي في دعم الاستدامة.

المصادر:

أولاً. المصادر العربية:

1. أبو عصيدة، إبراهيم وفلاق، محمد، (2024)، أثر استخدام الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الأداء المستدام في منظمات الأعمال، مجلة بحوث الاقتصاد والإدارة، 5 (1)، 11-31.
2. اسكات، عبد الله محمود محمد و السمارديسي، احمد ورشيد، حازم، (2022)، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية علي شركة الزويتينة للنفط بدولة ليبيا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13 (1)، 624-641.

3. امام، سهام وحدو، نايت، (2024)، ولاء العميل كنتيجة لانعكاسات التسويق الداخلي، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارة، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.
4. بابكر، عمر على، (2018)، أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرسي، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، 15(2)، 81-100.
5. بالمر، ادريان، (2020). مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية طباعة نشرو توزيع، مصر
6. بدير، باسمه أمجد، (2023)، دور القدرة التنافسية في العلاقة بين اللوجستيات الخضراء والأداء المستدام بالتطبيق على هيئة ميناء دمياط، المجلة العربية للقياس والتقويم، 4 (8).
7. بلخاري، سامي، (2022)، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء العاملين، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، 9(1)، 403-417.
8. جبارة، سميرة سعيد صديق، (2022)، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، فلسطين، 2 (4)، 888-912 .
9. جربي، عبدالحكيم، (2018) دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف-1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر .
10. جواد، كاظم احمد وابراهيم، احمد محمد، (2023)، تأثير الاداء المستدام في تعزيز تجربة الزبون، دراسة استطلاعية لأراء عينة من طلبة جامعة كلكاش الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 48(140)، 32-50 .
11. حامد، أسامة حسن الريح، (2022). أثر التسويق الداخلي على إداء الموارد البشرية بالتطبيق على بنك أمدرمان الوطني 2017-2021م، أطروحة دكتوراه، قسم ادارة الأعمال، كلية دراسات العليا، جامعة النيلين، مصر.
12. الحرباوي، علي اكرم عبدالله علي، (2020)، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة حياة العمل وإسهامها في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق.
13. الحقباني، شبيب بن حسن، (2021). توظيف التدريب وأهميته للجهات الحسبية، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالإسكندرية، 37(5)، 633-685.
14. الحماقي، يوسف محمد الحافظ، (2017). التسويق في عالم الضيافة، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر.
15. حمدان والزبون، خالد بني - عطا الله علي (2017). ادارة الجودة الشاملة، ktab INC، الجزائر.
16. حيدرة، وحيدة ومرشدي، الشريف، (2025)، التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 13(1)، 31-52.
17. الداوي، مريم و الشيخ صالح، امال. (2024). التسويق الداخلي في منظمة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء في ولاية غرداية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.
18. دفع الله، عماد محمد الحسن و الحاكم ، علي عبدالله محمد، (2023)، أثر التسويق الريادي على الأداء المستدام، دراسة لعينة من الشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(19).

19. السجاري، سحر عبد الرزاق عبدالله، (2022)، دور الشراكة الإستراتيجية في دعم الأداء المستدام، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 981-1004، (2)، 13.
20. سعدالدين، شيماء وعبد الوهاب، مروة علي ونيفين، جلال عيد، (2021)، أثر التسويق الداخلي في تنمية أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، (2)، 335-324.
21. صالح، ياسمين و دينار، فوزي، (2024)، دور الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة إتصالات الجزائر - تبسة، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة.
22. الطراونة، رمزي و الشورة، محمد، (2022)، أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء المستدام في شركات صناعة الأدوية الأردنية، دراسة ميدانية على مجموعة من شركات صناعة الأدوية في العاصمة عمان، المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (2)، 8.
23. عبد الحسين، الهام والخالدي، كزار عبد الاله و نجم، كزار جاسم، (2024)، دور تطبيق خارطة تدفق القيمة الخضراء في تعزيز الأداء المستدام لجامعة القاسم الخضراء، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 19 (عدد خاص)، 1258-1236.
24. عبد الحميد، أسماء عزمي ، (2021)، التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (2)، 145-123.
25. عبد الزهرة، علي حسين، (2021)، أثر المرح في مكان العمل في تحقيق التسويق الداخلي (بحث تطبيقي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (126)، 431-410.
26. عبد المعبود، إمان طه عبد الوهاب، (2024)، دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المستدام، بال تطبيق على شركات الحديد والصلب في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (3)، 426-395.
27. عبدالرحيم، نادر عبدالرحيم و حسني، محمد شمس، (2020). التسويق الداخلي كمدخل لتحسين الأداء السياقي بالمنظمات العامة، دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، (1)، 553-507.
28. عبيد، علي جاسم و غدير، انعام محسن وعبد، قيصر علي وعبدللة، كزار، (2021). قياس الاداء المستدام لجامعة الكوفة، باستعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدام. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16 (00)، 101-86.
29. علي، ايناس احمد اسماعيل ابراهيم علي ولويس، رفيق وجدي، (2023)، دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية في العلاقة بين سلسلة الإمداد المتكاملة والأداء المستدام للمنظمة بال تطبيق على شركة حديد عز، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، (2)، 92-49.
30. القباري، محمد بن جودالله، (2024)، دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، (13)، 923-845.
31. القحطاني، مريع خالد علي. (2024)، دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، (29)، 594-553.
32. قحموش، ايمان، (2018)، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز ادارة المعرفة ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر -بسكره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

33. القطب، خلود راغب، (2024)، التسويق الداخلي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (علاقة وتأثير): دراسة مطبقة في جامعة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، (2)8، 82-99.
34. القوصي، منة الله أسامة و الدلاش، صفاء عبد الحميد عبد العزيز، (2024)، الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3)، 890-947.
35. كراغل، عادل، (2024)، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية من وجهة نظر الموظفين، دراسة لمجموعة من الفنادق المصنفة في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس / سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
36. مجيد، سلامة صالح، (2020)، أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة البيان العلمية، (7)، 135-157.
37. محبوب، بشرى، (2022)، إجراءات التسويق الداخلي كآلية لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، الجزائر.
38. محمد، هارون صلاح و البسام، ليناء، (2024). دور المحاسبة الخضراء في تحقيق الأداء المستدام، دراسة ميدانية في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية 16(1).
39. محمود ، أحمد رضا أحمد وعبدالوكيل، حازم رشيد و نبيل، محمد احمد، (2024)، مستوى تطبيق التسويق الداخلي في جامعة أسوان، مجلة جامعة أسوان للعلوم الإنسانية، 4(2)، 1-26.
40. مرقاش، سميرة، (2024)، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين بالفنادق، دراسة حالة فندق البرتقال بمدينة الشلف، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 10(2)، 80-102.
41. مساعدي، عماد ، (2020)، أثر إستراتيجية تسكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
42. مليكة، سليمان وهواري، مغنية، (2018)، دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام (المالي والبيئي والاجتماعي) - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، 12(1)، 247-260.
43. المنسي، محمود عبد العزيز، (2023)، اليقظة التنظيمية وأثرها في الأداء المستدام- دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(2)، 191-239.
44. نزيهة، زمزم، (2016)، التدريب كآلية لتحقيق الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية في المعهد المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة، رسالة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
45. ينون، عصام و زعباط، سامي، (2024)، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة خدماتها- دراسة عينة من فنادق ولاية بجاية، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، 8(2)، 110-127.

المصادر الأجنبية:

1. Afroz, N. N. (2018). Effects of training on employee performance-A study on banking sector Tangail Bangladesh, Global Journal of Economics and Business, 4(1), 111-124.

2. Ayedh, A. M., & Al-Osimi, F. M. S., (2023), Impact of Internal Marketing on Organizational Performance: A Field Study of Islamic Banks in Sana'a. University of Science and Technology Journal for Management and Human Sciences, 1(3), 63-98.
3. Damtoft, N. F., van Liempd, D., & Lueg, R., (2025), Sustainability performance measurement—a framework for context-specific applications, Journal of Global Responsibility, 16(1), 162-201
4. Duque-Urbe, V., Sarache, W., & Gutiérrez, E. V., (2019), Sustainable supply chain management practices and sustainable performance in hospitals: a systematic review and integrative framework, Sustainability, 11(21), 5949
5. Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021), Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana, Future Business Journal, 7(1), 30.
6. Ibrahim, A. K., & Saeed, A. M. (2023). The Impact of Internal Marketing Activities on Quality of Banking Service: An Analytical Study in the National Islamic Bank, Dijlah Journal, 6(1).
7. Ibrahim, M. S., & Yesiltas, M., (2021), Impact of internal marketing on loyalty, promotion and customer relationship considering the mediating roles of training, motivation and reward. Revista Argentina de Clínica Psicológica, 30(2), 200.
8. Imani, S., Foroudi, P., Seyyedamiri, N., & Dehghani, N., (2020), Improving employees' performance through internal marketing and organizational learning: Mediating role of organizational innovation in an emerging market. Cogent Business & Management, 7(1),
9. Jeganathan, G. S., G, S. M., Gupta, P. and Kulkarni, K., (2024), Analysing Internal Marketing Practices: A Case Study of Proficient Minds, AU Hybrid International Conference 2024 on Entrepreneurship & Sustainability in the Digital Era, under the theme of People Centric Knowledge in Intelligence World, 4(1), 373-381.
10. Kandie, C. J. (2019). Effect of ISO 9001-2008, Standard Certifications On Sustainable Performance Of Kenyan Public Universities- Doctoral dissertation, University of Eldoret.
11. Kanoa, M.A. and Assi, B., (2024), Applying Material Flow Costing Technology to Achieve Sustainable Performance, Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences, 26(3), 89-101.
12. Khalaf, S. A., Hammood, M. R., & Issa, A. H., (2024), Internal Marketing and its Impact on Customer Value: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Bank Customers. South Asian Res J Bus Manag, 6(6), 340-355.
13. Kuswati, Y., (2020), The effect of motivation on employee performance. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 3(2), 995-1002.
14. Magatef, S. G., & Momani, R. A., (2016), The impact of internal marketing on employees' performance in private Jordanian hospitals sector. International Journal of Business and Management, 11(3), 129-148.
15. Mensah, D. (2018), Effect of internal marketing on employee job Satisfaction in compassion international–Ghana Assisted projects in the Central Region, Doctoral dissertation, University of Cape Coast.
16. Mohammed, M.A. and Al Murad, N.Y.M., (2023), Business Intelligence and its Role in Achieving Sustainable Performance: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in Asia Cell Telecom in Iraq, NTU Journal for Administrative and Human Sciences, 3(1).
17. Munthe, R. G., Susan, M., & Sulungbudi, B. M., (2024), The Role of Internal Marketing in Building Organizational Commitment and Reducing Turnover Intention

- Affecting the Improved Performance of Life Insurance Agents in Indonesia. Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT), 6(1), 56-71.
18. Ozkeser, B., (2019), Impact of training on employee motivation in human resources management, Procedia Computer Science, 158, 802-810.
 19. Paksoy, H. M., Durmaz, Y., Özbezek, B. D., & Çopuroğlu, F., (2024), The mediating role of organizational commitment in the relationship between internal marketing job performance: Application in Türkiye, Journal of Economics and Management, 46(1), 111-142.
 20. Qatawneh, A. M., (2023), The role of employee empowerment in supporting accounting information systems outcomes: a mediated model, Sustainability, 15(9), 7155.
 21. Sameer, S.M. and Yahya, F.A.K., (2022), The Sustainable Performance Audit Mechanism under International and Professional Auditing Standards: Theoretical Study, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 18(2), 45-67.
 22. Santiago, J. K., (2020), The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support, Journal of Economics and Management, 42(4), 70-98.
 23. Sigit, H., & Muafi, M., (2022), The influence of internal marketing and organizational commitment on employee performance mediated by psychological capital, International Journal of Research in Business and Social Science, 11(8), 177-190.
 24. Sun, H., Bang, W., & Sun, L., (2020), The role of internal marketing in Korea's public medical sector, Journal of Marketing Management, 8(2), 23-36.
 25. Syed, M. W., Zu Li, J., Junaid, M., & Ziaullah, M., (2020), Relationship between human resource management practices, relationship commitment and sustainable performance, Green Finance, 2(3), 227.
 26. Tkalac Verčič, A., Sinčić Ćorić, D., & Pološki Vokić, N., (2021), Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire, Corporate Communications: An International Journal, 26(3), 589-604.
 27. Wang, J., Zhang, Y., & Goh, M., (2018), Moderating the role of firm size in sustainable performance improvement through sustainable supply chain management, Sustainability, 10(5).
 28. Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z., (2020), A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance, Journal of Cleaner Production, 249.
 29. Zostautiene, Daiva, Justina D. M., and Dalia S., (2024), Internal Marketing Strategies in a Lithuanian Financial Institution, IBIMA Business Review, 407934.