



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث

في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية :

بعنوان:

دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين

دراسة حالة المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية

إعداد الطالب : عجيبة حاج مُجّد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2021/02/21

أمام اللجنة المكونة من السادة

أ.د/عبد القادر دبون(أستاذ-جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د/ حكيم بن جروة.....(أستاذ -جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د/عبد الجليل طواهر(أستاذ محاضر أ-جامعة ورقلة) مناقشا

د/بشير بن شويحة(أستاذ محاضر أ-جامعة ورقلة) مناقشا

أ.د/ مُجّد عجيبة(أستاذ-جامعة غرداية) مناقشا

د/يوبكر عباسي(أستاذ محاضر أ-جامعة الوادي) مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث

في ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية :

بعنوان:

دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين

دراسة حالة المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية

إعداد الطالب : عجيبة حاج مُجّد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2021/02/21

أمام اللجنة المكونة من السادة

أ.د/عبد القادر دبون(أستاذ-جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د/ حكيم بن جروة.....(أستاذ -جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د/عبد الجليل طواهر(أستاذ محاضر أ-جامعة ورقلة) مناقشا

د/بشير بن شويحة(أستاذ محاضر أ-جامعة ورقلة) مناقشا

أ.د/ مُجّد عجيبة(أستاذ-جامعة غرداية) مناقشا

د/يوبكر عباسي(أستاذ محاضر أ-جامعة الوادي) مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020



الإهداء

أهدي هذا العمل .

إلى والدي الكريمين حفظهما الله وألبسهما ثوب الصحة والعافية .

إلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي وأعمامي وأخوالي .

إلى أساتذتي الكرام

إلى زملائي ورفقاء دربي ... طلبة العلم الأوفياء.

إلى كل من يسعى إلى إعلاء راية الأمة بكل عزم وهمة .

شكر وعرّفان

الحمد لله ، الحمد لله ، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله الذي وفقنا لهذا واعننا عليه ربّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ، صدق الله العظيم .

وصلي اللهم وسلم على نبينا الأكرم وعل آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور **حكيم بن جرّوة** على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات واقتراحات .

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور **عجيلة مُحمّد** على نصائحه وإرشاداته.

إلى كل الطاقم الأكاديمي والإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، كما لا أنسى الإطار بمدرية الصحة الأستاذ **بجقة مُحمّد** على تعاونه معنا في تقديم إحصائية متعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة

الطالب **عجيلة حاج مُحمّد**

الملخص

تهدف هذه دراسة إلى إبراز دور التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين ، التدريب ، التحفيز ، والاتصال الداخلي) في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية (غرداية ، متليلي ، المنيعه ، القرارة) التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية ، حيث تم إستعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات واعتمادا على المنهج الوصفي في حين بلغت عينة البحث 313 عاملا (الأطباء والممرضين و الإداريين) في المؤسسات الإستشفائية المعنية ليتم بعد ذلك معالجة المعطيات المجمعة باستخدام برنامج Spss v22 ،وقد أفضت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر لتطبيق ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين ، التدريب ، التحفيز ، والاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة ، وكذا وجود أثر لبعد التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين ، التدريب ، التحفيز ، والاتصال الداخلي) على الرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بالإضافة إلى وجود أثر لبعد الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي ، كما تم التوصل إلى وساطة الرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي وساطة جزئية في المؤسسات محل الدراسة ، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية السن والخبرة.

الكلمات المفتاحية : تسويق الداخلي ، ولاء التنظيمي، رضا الوظيفي ، زبون الداخلي، مؤسسات إستشفائية .

Abstract:

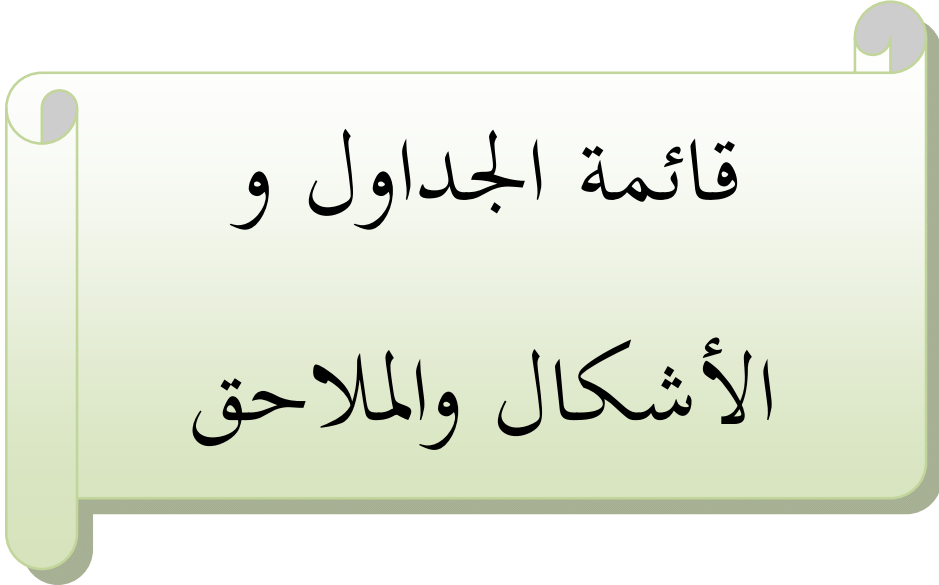
This study aims to highlight the role of internal marketing in its dimensions (empowerment, training, motivation, and internal communication) in enhancing organizational loyalty through job satisfaction in hospital institutions (Ghardaia, Metlili, Al-Manea, Al-Qarara) of the public health sector in the state of Ghardaia, a questionnaire was used as a tool to collect DATA and the study was based on the descriptive approach, while the research sample amounted to 313 workers (doctors, nurses, and administrators) in the concerned hospital institutions.

The data collected was then processed using the Spss v22 program, and the study showed many results; the most important was the existence of an effect of internal marketing in its dimensions (empowerment, training, motivation, and internal communication) on organizational loyalty in the hospital institutions under study, as well as the presence of internal marketing in its dimensions (Empowerment, training, motivation, and internal communication) on job satisfaction in the hospital institutions under study in addition to having an effect of job satisfaction on organizational loyalty, in addition, a partial mediation of job satisfaction between internal marketing and organizational loyalty was reached in the institutions under study. The study also showed that there are statistically significant differences in the responses of the sample individuals about organizational loyalty attributable to personality variables, age and experience.

Key words: internal marketing, organizational loyalty, job satisfaction, internal customer, hospital institutions

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
VII	الاهداء
VIIIV	الشكر
VII	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول الإطار النظري المتعلقة بالدراسة
2	المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي
23	المفاهيم المتعلقة الرضا الوظيفي
40	المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي
59	الفصل الثاني الدراسات السابقة
60	الدراسات باللغة العربية
68	الدراسات باللغات الاجنبية
83	مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات المحلية
89	الفصل الثالث الجانب التطبيقي من الدراسة
90	الإطار المنهجي لدراسة
121	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
149	الخاتمة
153	قائمة المراجع
161	قائمة الملاحق
180	الفهرس



قائمة الجداول و
الأشكال والملاحق

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
12	مقارنة عناصر المزيج التسويقي بين السوق الداخلية والسوق الخارجية	1.1
15	الفروق بين التسويق الداخلي والتسويق الاجتماعي وتسويق الموارد البشرية	2.1
82-75	الدراسات باللغة العربية	3-1
85-83	الدراسات باللغة الاجنبية	4-1
87-86	نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	5-1
92	مجتمع الدراسة	1-2
93	الاستبيان الموزع والصالح لدراسة	2-2
95	قسم المتغيرات الشخصية	3-2
96	يبيّن أبعاد التسويق الداخلي	4-2
96	تصنيف العبارات الاستبيان	5-2
96	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	6-2
97	مقياس ليكرت	7-2
99	معامل الثبات ألفا كرونباخ	8-2
100	معدل الاتساق بين فقرات محور التسويق الداخلي	9-2
102	معدل الاتساق الداخلي بين فقرات محور الرضا الوظيفي	10-2
102	معدل الاتساق الداخلي بين فقرات محور الولاء التنظيمي	11-2
103	توزيع تعداد الفئات حسب متغير الجنس	12-2
104	توزيع أعداد العينة حسب متغير السن	13-2
105	توزيع العينة حسب الوظيفة	14-2
105	توزيع العينة حسب الخبرة	15-2
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد التمكين	16-2
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد التدريب	17-2

قائمة الجداول والاشكال والملاحق

110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد التحفيز	18-2
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد الاتصال الداخلي	19-2
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير الرضا الوظيفي	20-2
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي	21-2
122	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي	22-2
124	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التمكين على الولاء التنظيمي	23-2
125	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التدريب على الولاء التنظيمي	24-2
126	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التحفيز على الولاء التنظيمي	25-2
128	الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي	26-2
130	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي	27-2
132	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التمكين على الرضا الوظيفي	28-2
133	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التدريب على الرضا الوظيفي	29-2
134	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التحفيز على الرضا الوظيفي	30-2
135	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي	31-2
138	معامل الانحدار المتعدد بين الولاء التنظيمي والتسويق الداخلي والرضا الوظيفي	32-2
140	نتائج إختبار مان ويتني	33-2
141	نتائج كروسكال واليس للفروق بين السن والولاء التنظيمي	34-2
142	نتائج كروسكال واليس للفروق بين المهنة والولاء التنظيمي	35-2
143	نتائج كروسكال واليس للفروق بين الخبرة والولاء التنظيمي	36-2

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة	1
10	عناصر عملية الاتصال	1-1
12	العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي والتسويق التفاعلي	2-1
17	نموذج بيرري للتسويق الداخلي	3-1
18	نموذج جرونروس	4-1
20	النموذج التجميعي لتسويق الداخلي	5-1
30	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	6-1
32	نظرية ذات العاملين	7-1
34	نموذج بورتر ولولر	8-1
35	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	9-1
38	عملية التوقع	10-1
46	مراحل تشكل الولاء	11-1
52	نموذج Steers 1977	12-1
53	نموذج DICOTIS AND SUMMEUR	13-1
121	نموذج الفرضية الأولى	1-2
129	نموذج الفرضية الثانية	2-2
137	معادلة خط الانحدار الولاء التنظيمي بدلالة التسويق الداخلي	3-2
138	معادلة خط الانحدار الرضا الوظيفي بدلالة التسويق الداخلي	4-2
139	نموذج وساطة الرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي	5-2

قائمة الملحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	الرقم
165	قائمة الأساتذة المحكمين	01
167-165	الاستبيان	02
178-167	ملحق مخرجات برنامج spss	03

المقدمة

توطئة

في ظل التحولات التي شاهدها العالم خاصة في الميدان الاقتصادي والاجتماعي وجب على المنظمات العمل على التكيف مع النظام الجديد وما صحبه من عولمة وتطور في المجال الإداري والتكنولوجي و مع ظهور سياسات عالمية و قوانين دولية ، حيث صار لزاما على المنظمات مواكبة هذه التغيرات التحديات لتحقيق التميز و النجاح ، فإذا كان التركيز على ولاء العميل الخارجي والعمل على إشباع حاجاته باستعمال سياسات التسويق المختلفة التي تعتمد بدورها على عملية التبادلية بين المنظمة والعملاء أساس التقدم والتفوق ، فإن ذلك لا يتحقق إلا بالدور الذي يلعبه المورد البشري داخل المنظمة من خلال مستوى و جودة الخدمة المقدمة مما ينعكس على رضا العميل الخارجي.

ونظرا للأهمية البالغة التي تنتج عن هذه العملية التبادلية لاسيما في المنظمات الخدمية بشكل عام والمنظمات الناشطة في الميدان الصحي بالشكل خاص وتأثيرها على جودة الخدمة الصحية المقدمة من طرف العاملين فيها والمتلقين لها ، وجب تبني سياسة تساهم في العمل على تعزيز العلاقة بين المنظمة و العاملين فيها بالطرق والأساليب المناسبة التي من شأنها أن تضمن حق المنظمة من جهة وحق العاملين من جهة أخرى، وما يترتب عنه من استقرار وتميز ونجاح .

و باعتبار المورد البشري أهم مورد من موارد المنظمة والمحرك الرئيسي لما هو من أهمية بالغة في الرفع من إنتاجية و مردودية المنظمة ، والتي من خلاله تسعى إلى تحقيق وخلق ميزة التنافسية تساهم في الحفاظ على بقائها و إستمراريتها ، هذا ما دفع إلى العمل على تطوير برامج تنمية مناسبة التي من شأنها تحسين كفاءة هذا المورد والرفع من قدراته و تدفعه للعمل بجهد المطلوب ، حيث نجد من ضمن هذه البرامج برنامج التسويق الداخلي من خلال تطبيق سياساته التي تساهم في عملية اكتساب معارف ومهارات وتنمية القدرات الضرورية والهامة وتعمل على تماسك الموارد البشرية داخل المنظمة بالإضافة إلى تمكين المورد البشري من حيث توسيع صلاحياته والتي تساعد لتحقيق التميز في الأعمال المنوطة به خدمة للعميل الخارجي وتحقيقا لأهداف المنظمة، و هذه النتيجة التي بدورها تنعكس على رضا المورد البشري من خلال شعوره بإنجاز مهمته بشكل الجيد و المناسب ، حيث أن الرضا الوظيفي مسألة مهمة له ، فرضاه يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي لان الرضا يرتبط بالنجاح في العمل ، كما أن المورد البشري الراضي وظيفيا تزيد نسبة ولائه للمنظمة ويؤثر ذلك على كفاءته في العمل وحرصه عليه ويزداد جهده في عمله بزيادة ما يوفره العمل من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لقدراته ومن هذا المنطلق نحاول طرح الإشكالية

التالية: إلى أي مدى يساهم التسويق الداخلي في تعزيز والولاء التنظيمي وفقا للرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية ؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية سيتم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية؟
 - هل يؤثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية ؟
 - هل يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية ؟
 - هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المهنة، الخبرة) على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية؟
- إستنادا لما سبق سنعتمد في معالجة إشكالية الدراسة بصياغة واقتراح الفرضيات التالية:

أولا- فرضيات الدراسة:

- أ- **الفرضية الأولى** يؤثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية.
- ب- **الفرضية الثانية** يؤثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية .
- ت- **الفرضية الثالثة** : يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية.
- ث- **الفرضية الرابعة** توجد فروق ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية.

ثانيا- أهداف الدراسة : تتمثل أهداف هذه الدراسة في ما يلي :

- إلقاء الضوء على أهم عنصر من عناصر الإنتاج ألا وهو المورد البشري .
- إبراز دور التسويق الداخلي كسياسة من شأنها أن في تنمية المورد البشري في المؤسسات الإستشفائية في القطاع الصحي العام .
- تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي .
- إبراز أثر التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية .

• إبراز الفروق بين المتغيرات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية .

ثالثا - أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة في المميزات التي وصلت إليها مكانة المورد البشري كمصدر أساسي في الميزة التنافسية للمنظمات وعليه تظهر أهمية الحفاظ عليه من خلال تنمية قدراته وكفأته المهنية و تعزيز رضاه وولائه التنظيمي في أي مرحلة من مراحل مساره الوظيفي ، والعمل على الوصول نسبة منخفضة من سرعة دوران العمال وتحقيق أداء متميز مما يضمن استقرار وبقاء المنظمة ، وإبرازا لذلك ظهرت الحاجة إلى استغلال أهم واحداث العوامل المساعدة على زيادة رضاه الوظيفي وولائه التنظيمي من خلال إتباع طرق وأساليب جديدة من تحفيز و تدريب الكتروني وزيادة وتفويض سلطة للعاملين وإعطاء صلاحيات أكثر ، و اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خلق مرونة وسرعة في الاتصال الداخلي ، لذلك يمكن القول أن الأهمية الجوهرية للدراسة تتمثل في كيفية مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية .

1- المنهج المتبع في الدراسة :

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر اشكالتنا وقصد فهم أدق وأشمل تم اعتماد المنهج الوصفي ، وذلك من خلال التطرق إلى موضوع التسويق الداخلي مبرزا تعريفه و أهميته وخصائصه ، فالرضا الوظيفي وما يتضمنه من خصائص وأهمية ، إلى الولاء التنظيمي من خلال التطرق إلى تعريفاته ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه ، ليتم بعد ذلك تناول الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف .

ولإبراز دور التسويق الداخلي في تعزيز رضا وولاء العاملين من خلال الرضا الوظيفي ميدانيا تم اللجوء إلى توزيع استبيان على العاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية ، ليتم تحليلها بإتباع الأساليب الإحصائية المعروفة وذلك بالاستخدام برنامج SPSS إلى مناقشة النتائج المتوصل إليها بعدها.

2- حدود الدراسة :

أ- الحدود المكانية : تمت دراستنا على مستوى المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام

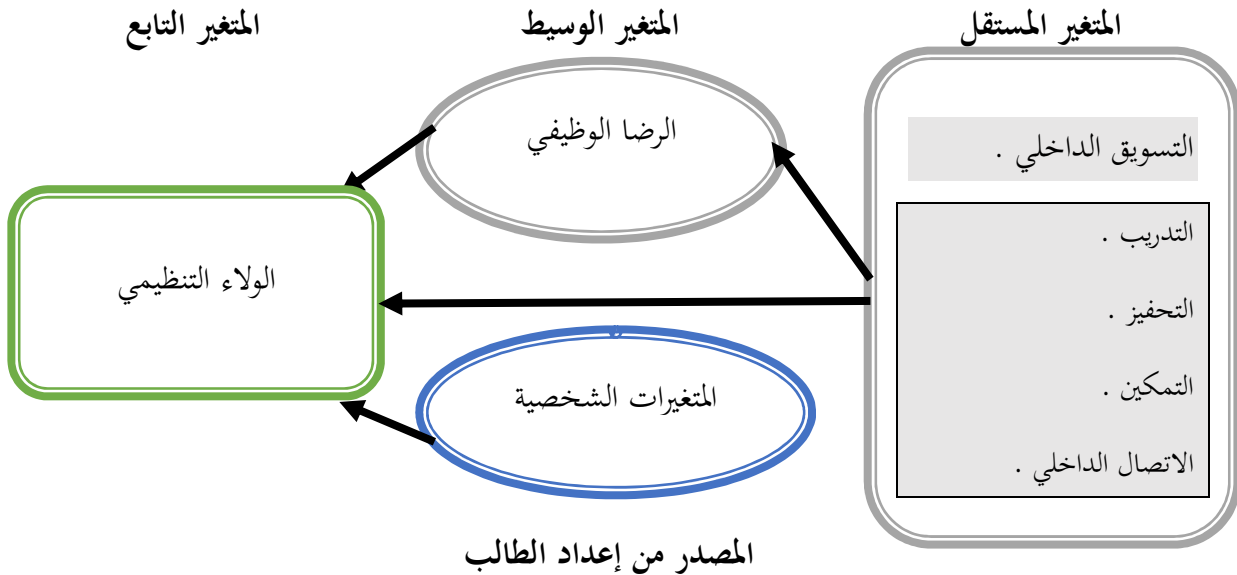
بولاية غرداية على مستوى أربعة مؤسسات إستشفائية (غرداية ، بمتليلي ، المنيعه والقرارة).

ب- **الحدود الزمنية:** تمت القيام بالدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من منتصف 2019 إلى المنتصف الأول من سنة 2020.

صعوبة الدراسة : تمثلت أبرز الصعوبات قلة المصادر العربية المتعلقة بموضوع التسويق الداخلي فيما تمثلت الصعوبات في الجانب التطبيقي في توزيع الاستبيان على عينة البحث في المستشفيات العمومية لما لها من ضغوط العمل على العينة المستهدفة التي هي عموماً في انشغال دائم خاصة الأطباء منهم ، وصعوبة تحديد مجتمع الدراسة ، بالإضافة إلى خصوصية المؤسسات الإستشفائية التي تختلف عن المؤسسات الاقتصادية خصوصاً مع بداية تفشي وباء كورونا.

هيكل البحث : قسمنا البحث إلى ثلاث فصول ، إذ تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري للدراسة إذ ركزنا المبحث الأول على متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي ، الرضا الوظيفي ، الولاء التنظيمي) ، ثم الانتقال إلى الفصل الثاني لتطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع وتبيان أوجه الاختلاف والتشابه ، في حين يتمحور الفصل الثالث في الدراسة الميدانية وذلك من خلال التطرق إلى المنهجية المتبعة ومن اختبار للفرضيات و عرض النتائج المتوصل إليها إضافة إلى تحليلها ومناقشتها. وبناء على ذلك يتم اقتراح النموذج التالي :

شكل رقم 01 يوضح نموذج الدراسة



الفصل الأول الأدبيات النظرية لتسويق

الداخلي والرضا الوظيفي

والولاء التنظيمي

تمهيد :

تعتبر عملية التبادل بين المنظمات مع العملاء الخارجين و العمل على كسب رضاهم وإشباع رغباتهم عنصر مهم في تحقيق أهداف المنظمات وتنافسيتها في السوق ، ومنه بروز الدور الحيوي الذي يلعبه العنصر البشري داخل المنظمات في تحقيق هذه العملية من خلال التفاعل بينه وبين العميل الخارجي والخدمة التي يقدمها له ، لذلك وجب على المنظمات السعي إلى التميز بمزايا المورد البشري الأكثر كفاءة القادر على الإنجاز والاتصال والتكيف والإبداع والعمل على تحقيق رضاه وكسب ولاءه .

وبما أن مبدأ التسويق يركز على كيفية إدارة العلاقة بين طرفي التبادل من خلال المنفعة المتبادلة ، فمن هذا المنطلق نسعى إلى استعمال تقنيات التسويق ومبادئه في إدارة عملية التبادل بين المنظمة والعامل من أجل تحقيق منفعة الطرفين، ومن هنا نسعى لإبراز دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين ، حيث قسمنا الجانب النظري إلى النقاط التالية :

- التسويق الداخلي .
- الرضا الوظيفي .
- الولاء التنظيمي .

المبحث الأول: التسويق الداخلي

يعتبر ولاء الزبون بالنسبة للمنظمة عاملا من العوامل التي تضمن به بقائها و استمراريتها ، لذلك كان لزاما على المنظمات البحث عن العوامل التي تساهم في كسب ولاء ورضاه ، ومن بين أهم العناصر التي تساهم في ذلك هو المورد البشري للمنظمة بصفته العنصر الفعال داخلها بالإضافة إلى تفاعله مع الزبون خارجها ، ومن هذا المنطلق باعتبار المورد البشري عنصر داخل عملية تبادلية بينه وبين المنظمة ظهر ما يسمى بالتسويق الداخلي للموارد البشرية ، وللتعرف على ممارسات التسويق الداخلي في المنظمة سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم هذه السياسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إضافة إلى وظائفها

المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي:

يعد مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم التي ظهرت في خمسينيات القرن الماضي نتاج مديري إدارة الجودة اليابانية ليشكل احد السياسات التي تساهم في تحسين الجودة في المؤسسات الخدمية وهو سياسة تتمثل في اعتبار الوظائف على أساس أنها منتجات داخلية وأن العمال هم زبائن داخليين وجب الاهتمام بهم ومحاولة إشباع رغباتهم وتطوير قدراتهم وكسب رضاهم وولائهم لتقديم أحسن أداء لإشباع العميل الخارجي .

و يعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي لقيت اهتماما واسعا من طرف العديد من الباحثين سواء تعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية أو التسويق وذلك من خلال ما تناولته اغلب الدراسات التي تطرقت لهذا المفهوم ومن خلال عدة تعريفات وتفسيرات المقدمة لهذا المصطلح نجد :

من أبرز هذه تعريفات تعريف بيرري¹1984, حيث عرف التسويق الداخلي على أنه " اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية , وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة "¹ حيث نستنتج من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على :

- أن الموظفين هم الزبائن الداخليين .
- المنتج وهو الوظائف .

¹ M.Dunmore, Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy, kagan page, London (UK), 2002. P19.

- الوظائف وجب تصميمها بما يتماشى مع إشباع رغبات الزبون .
- التسويق الداخلي يقوم على تحقيق أهداف المنظمة.

في حين يرى Gmoroos بان التسويق الداخلي هو قبل كل شيء "فلسفة لإدارة الموظفين وطريقة منهجية لتطوير وأداء ثقافة الخدمة¹ ، فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن التسويق الداخلي فلسفة تنتهجها المنظمة بحيث تجعل العاملين يتبنون طبعاً تتماشى ونظرة المنظمة .

ووفقاً ل MICHON " فالتسويق الداخلي هي خطوة للتسويق من داخل المنظمة عن طريق التحوار مع العمال والسماح لهم بالاختيار بجزية في تحديد موقعهم ومشاركتهم داخل المنظمة"²، بحيث أن المنظمة تعمل على تمكين العمال في مجال عملهم و إعطاءهم هامش من الحرية لممارسة أنشطتهم .

وقد عرفه kotler بأنه مهمة توظيف وتدريب وتحفيز الموظفين القادرين على خدمة العملاء بشكل جيد³، و يعرف التسويق الداخلي على انه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إنشاء وتحسين عمليات التبادل الداخلي ، لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية و الإدارية بكفاءة وفعالية قدر الإمكان.⁴

و يرى VAREY "أنه لا يوجد مفهوم معترف به للتسويق الداخلي وذلك لانتماء الأخير إلى مراجع مختلفة ومتعددة"⁵ وقد عرف Ballantyne التسويق الداخلي على أنه "إستراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة و بناء نشاطات داخلية

¹ Myriam Bellaouaied, Abdelkader Gam , **Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: an empirical study**, Revue de Communication et de Marketing, 2011,p5.

² Amétie Segnour, **Le marketing interne et communication interne légitimité et pratique**, thèse de doctorat ;université de Montpellier 2 ,France ,2010, p3.

³ Sita Mishra, **Internal Marketing-Atool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India**, **International Journal of business and Management** ,2010, vol5 ,N°1,p188

⁴ Authors unknown , **The Foundations of Internal Marketing**, paper presented at EMAC Conference, 1993, p 151.

⁵Amétie Segnour , **opcit**, p3.

تعمل على تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية¹، حيث يقوم هذا التعريف على فكرة مفادها تحسين ظروف العمل والعمل على تطوير العلاقات بين العاملين بهدف تقديم أحسن خدمة ممكنة للعملاء..

وقد عرفه panczuk and point على انه مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تتضمنها خطة العمل على ثلاث مراحل (فهم السوق الداخلية بما يتماشى مع متطلبات السوق الخارجية ، تنظيم واحتواء التغيير ، التعبئة وتجنيد المورد البشري)،² أي ان مبدأ التسويق الداخلي يقوم على علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة .

ويعرف أيضا حسب Rafiq & Ahmed على أنو عبارة عن جهد ينتهج نهج التسويق وذلك لتغلب على مقاومة التغيير للعاملين وتحقيق التعاون والتحفيز والتفاعل بين الوظائف ودمج الموظفين نحو التنفيذ الفعال للاستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية من أجل تحقيق رضا العملاء من خلال عملية خلق دوافع للعاملين الموجهة نحو العملاء.³ و تقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هنالك نوعان نوعان من العملاء :

✓ عملاء الخارج: و هم من يرغبون في شراء منتجات المنظمة، و هذا هو المعنى التقليدي للكلمة.

✓ عملاء الداخل: يمثلون النصف الآخر لمفهوم العميل، وهم أولئك الأفراد داخل المنظمة و الذين يعتمدون عليها في أداء مهامهم، وتتأثر جودة أدائهم لتلك المهام بمستوى خدمة المنظمة لهم.⁴

مما سبق يتبين لنا أن التسويق الداخلي هو عبارة عن منهج تنتهجه المنظمة من خلال تطبيق تقنيات وأساليب التسويق الخارجي على العاملين لديها ، بحيث أنها تعتبر العمال كعملاء و يجب إشباع حاجياتهم و الاهتمام بهم بغية تحقيق أهدافها ، فهو التسويق الداخلي ممارسة تقوم على عملية تبادلية تعني إشباع العميل الداخلي (العمال) الذي بدوره يسعى لإشباع حاجات العميل الخارجي و أنه من غير المنطقي توقع تقديم خدمات مثالية لمنظمة ، ليس موظفوها على استعداد لتقديمها.

¹ Dunmore Michael, opcit, P 22.

² Panczuk , point ,enjeux et outils du arketing rh Eyrolles ,paris,2008 ,p29.

³ Rafiq & Ahmed , , **internal marketing** , Butterworth-Heinemann , 2002.,p3.

⁴ كيسى مسعود ، مسؤولية العميل الداخلي في ارضاء العميل الخارجي ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 7 ، 2012، ص262.

المطلب الثاني : أبعاد التسويق الداخلي :

بعد التسويق الداخلي من الممارسات الهامة وفلسفة داخل المنظمة وجب انتهاجها في ظل التغيرات العديدة في مجال إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وذلك من خلال أبعاد مختلفة مكونة لتسويق الداخلي وجب العمل على تبنيها لتجسيد هذا الأخير داخل المنظمة .

وتختلف هذه الأبعاد بحسب الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي ، ومن خلال هذا المطلب إلى التطرق إلى هذه الأبعاد .

1- التمكين :

وقد عرفه الباحثين conger and kanungo عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى القصور في الأداء والعمل على إزالة العوائق الرسمية ، وذلك بتوفير وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة¹ ، و عليه فالتمكين يمثل ممارسة وفلسفة ادارية تتمثل من بين فوائده² :

- ✓ جودة القرارات : يساعد التمكين في تحسين القرارات المتخذة وذلك لكون أن التمكين مساعدة العاملين اتخاذ القرار باعتبارهم الأقرب إلى الزبائن وأماكن الإنتاج ويعرفون في اغلب الأحيان أماكن القصور وإدراكهم لامكان القوة .
- ✓ الالتزام بالقرارات : ينظر العاملون على أنهم مساهمون في القرارات فهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه إنجاز ذلك القرار ، وبالتالي تقل مقاومتهم لتغيير وتكون دافعتهم أكثر اتجاه تلك تطبيق القرارات .
- ✓ تطوير العاملين : يمنح التمكين العاملين فرصة لتحسين مهارتهم في اتخاذ القرار وشعورهم بالمسؤولية وأهميتهم داخل التنظيم وبالتالي الاستعداد أكثر للمسؤوليات أعلى .

¹ Ajit Kumar Ghosh, **Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage** , International Journal of Management Vol. 30 No. 3 Part 1 Sept 2013,p-p :95-96.

² رامي جمال انترواس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط 1، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص.50

✓ تحقيق رضا العاملين : فالتمكين يحسن من شعور العاملين بالرضا وباعتباره يمنحهم سلطة في أوضاع كان يشعر فيها سابق بالعجز ، ولمساهمته فيها بقراراته.

2- **التدريب** : يعد التدريب من الأنشطة التي لا غنى عنها في المنظمة حيث انه يعدو التدريب إلى كونه أسلوب من أساليب التعلم وصقل المهارات والقدرات بما يتمشى مع المتطلبات والتطورات التي تطغى على بيئة الأعمال والمنظمات المتسمة بالتغير الدائم .

وقد عرفه صلاح الدين عبد الباقي على انه : نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات ، التي تؤذي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم بما أنه يتضمن تنمية النواحي المتعلقة بالاتجاهات الأفراد المتدربين ، نحو تأييد سياسات و أهداف المنظمة وكذا التعاون مع الرؤساء والزملاء وتنمية روح الجماعية للعمل وتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين،¹ ويهدف التدريب بصورة عامة لرفع من الأداء المطلوب من الأفراد والمؤسسات مما ينعكس على معدل الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ، هذا وترتكز الأهداف الأساسية لعملية التدريب في :²

-الزيادة في الإنتاج : وتشمل الكم والكيف في جودة الانتاج من خلال تدريب العاملين في التحكم وإتقان العمل المنوط بهم .

-الاققتصاد في النفقات : حيث يعمل التدريب على تمكين العاملين من حسن استعمالهم للألات طبقاً لأصولها ، وحسن التعامل مع الأعمال الخطيرة مما يقلل من حوادث المهنية وتوقف العمل ، وكذا مردودية التدريب تكون أكثر من النفقة عليه .

- التقليل من دوران العمل : حيث تعمل البرامج التدريبية على تمكن العمال من مهامهم مما يزيد من الرضا الوظيفي ، مما ينعكس على استقرار وثبات حياتهم المهنية وهذا يزيد في رغبتهم في خدمة المنظمة .

-تخفيض حوادث العمل : حوادث العمل هي نتيجة الخطأ في التعامل سواء مع المعدات والآلات والحوادث الطارئة مما يستدع تدخل البرامج التدريبية في تدريب العاملين على التعامل مع هذه الظروف.

¹ صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة لموارد البشرية دار الجامعة الجديدة الجزائر، 2002، ص103

² نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص86.

-استمرار التنظيم واستقراره : مهارات العمال المتعددة و كفاءتهم في أداء مهامهم هم في الحقيقة أصل استثماري في التنظيم يساعد على استقراره .

3- التحفيز:

يعد التحفيز من الأبعاد الرئيسية في موضوع التسويق الداخلي و الذي لقي إهتمام كبيرا من طرف الباحثين ونالا قسط وافيا من البحث و التمحيص و يعرف على انه تشجيع الأفراد واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة ،¹ هذا و تقسم الحوافز إلى²:

✓ حوافز معنوية : وهي جميع المثيرات غير المادية والتي تستهدف إلى إشباع حاجة معنوية كحاجة إثبات الذات أو الحاجة إلى تبوء مكانة اجتماعية وتتمثل أشكالها غالبا في (الوظيفة المناسبة ، فرص التدريب والتعليم ، فرص التقدم الوظيفي ، الخطابات التشجيعية)

✓ الحوافز المادية : هي جميع المثيرات المادية وهي التي تهدف إلى حث الأفراد للقيام بفعل ما ، وغالبا الحوافز المادية مرتبطة بالدخل وتتمثل أشكالها في(الأجر ، الجوائز و الاعانات ...).

✓ الحوافز الوقائية: يقصد بها الحوافز التي تحافظ على مستوى الأداء وتمنعه من التدهور ، ولكنها في ذاتها لا تؤدي لتحسن الأداء وتتمثل في (ظروف العمل المريحة ، مكان العمل الصحي ، ساعات العمل المريحة).

4- الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي من بين الأبعاد التي اتفق عليها اغلب الباحثين الذين تناولوا في دراساتهم موضوع التسويق الداخلي ، حيث يمثل الاتصال الداخلي جميع أشكال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بين الأفراد داخل المنظمة وعلى جميع المستويات ، ويعرف على انه العملية التي يتم بها نقل المعلومات

¹ عبد الغفور مرازقة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال ،دار الامة،الجزائر 2016 ،ص137.

² علي السلمى،إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب لنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1997،ص330.

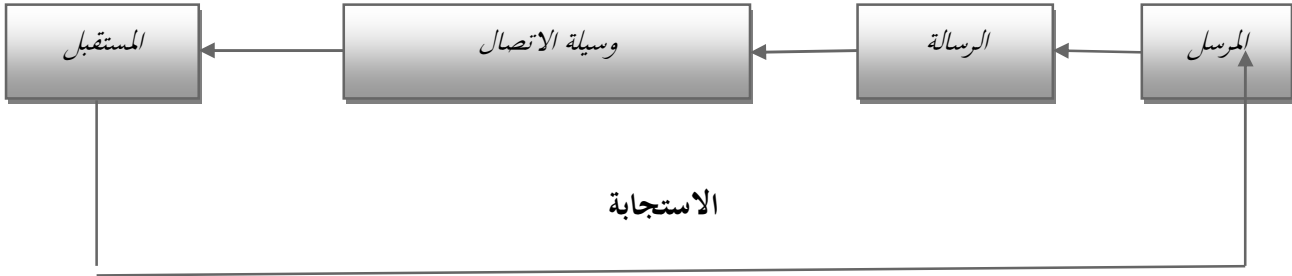
والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي¹.

إذن فالاتصال هو عملية ربط ونقل الأفكار والمعلومات ومعان ومشاعر وأحاسيس بين شخصين أو أكثر داخل نظام و عليه فتتكون عملية الاتصال من العناصر الأساسية:

- المصدر : وهو عبارة المنبع أو الباعث لعملية الاتصال وهو الطرف الذي تبدأ به العملية بغرض نقل معلومات أو تعليمات لطرف الآخر ؛
 - الرسالة : وهي عبارة عن مضمون وفحوى عملية الاتصال وهي تتمثل غالبا في القرارات، التعليمات ، التوجيهات التي يريد المرسل إيصالها ؛
 - وسيلة الاتصال : وتعتبر القناة المستخدمة في نقل مضمون الرسالة وتتخذ عدة أشكال مختلفة : كالاتصال داخل الاجتماعات، أو عن طريق الرسائل المكتوبة، أو عبر الهاتف، البريد الإلكتروني، أو عن طريق التبادل الكلمات والعبارات بشكل مباشر، وتختلف وسيلة الاتصال باختلاف مضمون الرسالة وبالاختلاف الأطراف؛
 - المستقبل : وهو الطرف الذي تكون الرسالة مرسل إليه ؛
 - الاستجابة واسترجاع المعلومة: وهو الأثر الناتج عن عملية الاتصال لدى مستقبلها ومدى استجابته لها وهل توافق الهدف الذي حدده المرسل ؛
- والشكل الموالي يوضح عناصر عملية الاتصال :

¹ يزيد بشار الوليد ، المفاهيم الادارية الحديثة ، دار الراية لنشر والتوزيع ،عمان،2009،ص35.

شكل رقم (1-2) يوضح عناصر عملية الاتصال



المصدر ، السيد محمود محمد ، السلوك الاداري، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،2006،ص،2010.

نستنتج من الشكل السابق أن عملية الاتصال تتكون من عناصر أساسية وجب توفرها حتى تكون عملية الاتصال ناجحة وفعالة وذلك من خلال وضوح الرسالة إلى تحديد وسيلة الاتصال المناسبة والفعالة حتى تصل إلى المستقبل في الوقت المناسب والكيف المناسبة حتى تكون استجابته واضحة و تكون عملية الاتصال هادفة

المطلب الثالث مميزات وأهمية التسويق الداخلي :

يعتبر التسويق الداخلي من الممارسات التي ينعكس تطبيقها بشكل مباشر على أداء العاملين وذلك لما له من خصائص ومميزات من شأنها العمل على إشباع حاجياتهم وتلبية رغباتهم النفسية و الوظيفية مما يساهم في تقديم منتج جيد ، وتمثل مميزات في أن:

1- التسويق الداخلي جزء من الاتصالات التسويقية :

بين كوتلر وكيلر عن ثلاثة انواع لتسويق في المنظمات الخدمية وهي¹ :

- ✓ التسويق الخارجي: وهو ما يتعلق ب المزيج التسويقي p 4 (السعر والترويج والمنتج والمكان) .
- ✓ التسويق التفاعلي: ويشمل الاجراءات والتفاعلات بين موظفي المبيعات والعملاء أثناء تقديم الخدمة .
- ✓ التسويق الداخلي : وهو اعتبار الموظفين عملاء داخليين وجب العمل على تطويرهم وتدريبهم وتحفيزهم.

¹ Kotler, P. and Keller, K.) . **Marketing Management**. 12th Edition, New Jersey: prentice Hall,2006, p412.

وعليه فيمكن القول أن التسويق الداخلي يعد جزءاً من الاتصالات التسويقية باعتباره حلقة وصل بين المنظمة والعملاء نتيجة تبني سياسة مفادها تلبية حاجات العملاء الداخليين (العاملين) وهذا ما يدفعهم لتقديم خدمة أو منتج جيد مما يساهم في تلبية حاجات العملاء الخارجيين (الزبائن).

2- التسويق الداخلي عملية اجتماعية :

تكمن أهمية التسويق الداخلي في العملية التبادلية والتفاعل بين العاملين والمنظمة مما ينتج عنه المنفعة المتبادلة تحقيق النتائج المرغوبة فيها من طرف المنظمة ، وبالإضافة للحاجات المادية للعاملين تحقيق حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة ، وهذا ما يتحقق من خلال تطبيق سياسة التسويق الداخلي .

3- التسويق الداخلي عملية إدارية :

حيث يعمل التسويق الداخلي على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال¹ :

- أ- التأكد من أن كل العاملين لهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها ، مما يترتب عنه إشباع حاجات العملاء الخارجيين .
- ب- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة .

وباعتبار التسويق الداخلي كمارسة أو إجراء يتم على مستوى المنظمة التي هي بدورها تمثل سوق داخلي للمورد البشري وعليه فكمقاربة لمزيج التسويقي من وجهة نظر التسويق الداخلي قام بها voima تمثلت² :

- ✓ المنتج : حيث يمثل الوظيفة وتصميمها بشكل يسمح بجذب أفضل و أحسن الأفراد ما اطلق عليه (جاذبية الوظيفة).
- ✓ السعر: ويشار إليه بالراتب والتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع عملاء غير لبقين او عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة.
- ✓ الترويج : يشير إلى الاتصالات الداخلية .

¹ سعود بن عبد الله آل سعود ، تدريب الموارد البشرية، الطبعة الاولى ، الرياض ، 2011، ص102

² محمد دبيري ، اثر التسويق الداخلي في الولاء العميل الفندقية ، اطروحة دكتوراه، جامعة حلب ، 2014، ص46.

✓ التوزيع: يعبر عن موقع العمل إذا ما كان قريبا أو بعيد عن مقر إقامة الموظف.

وعلى العموم الجدول الموالي يبين هذه المقاربة بين عناصر المزيج التسويقي .

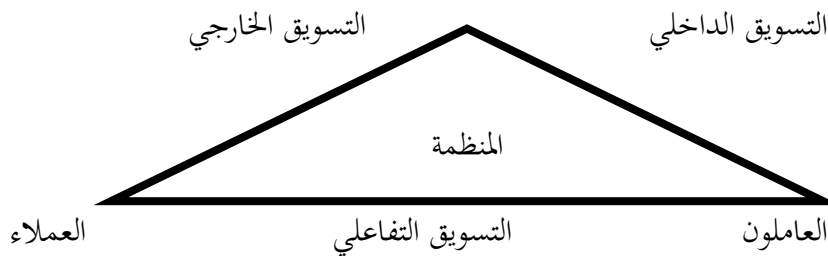
جدول (1-1) مقارنة عناصر المزيج التسويقي بين السوق الداخلية والسوق الخارجية

مزيج التسويق الداخلي	مزيج التسويق الخارجي
المنتج الداخلي (internal product)	المنتج (product)
الراتب (Pays)	السعر (price)
الترويج الداخلي (internal promotin)	الترويج (promostion)
مكان العمل (work place)	التوزيع (place)

Source: Isfahani, Ali Nasr, Yarali, Marize, " Analyzing The Influence of Internal Marketing on Employee Happiness Case Study: NilouTile Company –Isfahan", International Journal of Academic Research in Business and Social Science, V.2, N.9, 2012,p171.

و نستنتج أن تطبيق المزيج التسويقي على التسويق الداخلي كمقاربة يمكن تحقيقها ، الا أنه يصعب حصرها في المزيج التسويقي 4p لاعتبارات عدة من بينها أن السوق الداخلية تختلف عن السوق الخارجية و أن العاملين باختلاف العملاء، بحيث أن العاملين لدى بيعهم الوظيفة (المنتج) مقابل الراتب (السعر) تدخل عوامل أخرى منها نمط الإشراف والرقابة ، فرق العمل وما يمكن أن يحدث من صراع والنزعات داخل المنظمة بالإضافة إلى العقد المبرم بين العامل والمنظمة وما يشمله من التزامات أكثر و حقوق وواجبات و .. الخ، باختلاف العميل الخارجي

شكل رقم (1-2) يوضح العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي والتسويق التفاعلي



المصدر .kotler,p keller,2006,412.

من الشكل يمكن القول أن التسويق الداخلي جزء من العملية التسويقية بحيث أن انتهاج المنظمة لممارسات التسويق الداخلي يحسن ويكمل العمليات التسويقية مما يحقق الوصول إلى المخرجات التسويقية المطلوبة .

4- أهمية التسويق الداخلي :

تكمن أهمية التسويق الداخلي في إشباع حاجات ورغبات المورد البشري مما يترتب عليه تحقيق أهداف المنظمة عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة فيما يتعلق في مجال الخدمات حيث يهدف التسويق الداخلي إلى ¹.

1. استقطاب والمحافظة على افضل العاملين وحثهم على أداء مهامهم بشكل مناسب من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين ؛
2. كما تهديف استراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي وإزالة كل المعوقات الوظيفية؛

ومن بين خصائص ومميزات كذلك التسويق الداخلي نجد أنه ²:

- توجه مستقبلي وطريقة للتفكير ينظر إلى تحقيق الأرباح للمنظمة في الأمد الطويل من خلال التوجه نحو الزبون ونحو الموظف بشكل متوافق؛
- كونه فلسفة تنظيمية وإدارية تعمل على التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة ؛
- يعد عملية اجتماعية متجاوزا لإشباع الحاجات المادية للعاملين ،إذ انه يعمل على توفير الأمن والاستقرار ؛

5- التسويق الداخلي والمفاهيم المقاربة له :

أ- التسويق الداخلي وتسويق الموارد البشرية :

¹ سعود بن عبد الله آل سعود مرجع سابق، ص102

² محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدرا الجامعية، لاسكندرية، 2002، ص40.

غالبا ما يتم الخلط بين التسويق الداخلي وتسويق الموارد البشرية على أنهم مفهومان لمعنى واحد إلا انه و كما أسلفنا في تعريف التسويق الداخلي على انه مجموعة من الطرق والتقنيات تسعى لتحقيق أهداف وغالبا ما تتمثل في معرفة السوق الداخلية مقارنة مع متطلبات السوق الخارجية وتنظيم التغيير وتجنيد المورد البشري المؤهل لها ، فهو يعتمد على الموظفين الحاليين داخل المنظمة ، وعليه فتسويق الموارد البشرية لا يعتبر تسويق داخلي ولكنه يقتبس منه، حيث يشير تسويق الموارد البشرية إلى مقارنة تعتبر الموظف الحالي والموظف المستقبلي في المنظمة على انه عميل نهائي لمديرية الموارد البشرية الذي تتبع له الحاجات الممثلة غالبا في التوظيف التدريب ، الأجر ، الاستثمار في المنظمة...¹

ب- التسويق الداخلي والتسويق الاجتماعي :

يعتبر التسويق الاجتماعي نهج يستخدم أدوات التسويق لفائدة المجتمع ويركز بشكل عام على قضايا المجتمع والبيئة والثقافة ، ويعرف على انه تطبيق تقنيات التسويق التجاري في تحليل، تخطيط ، تنفيذ، و تقييم البرامج المصممة للتأثير على سلوك الجمهور المستهدف بشكل طوعي من أجل بتحسين الرعاية للفرد والمجتمع² ، و من وجهة نظر الموارد البشرية يعتبر التسويق الاجتماعي على انه الحالة التي تهدف إلى تحسين العلاقة بين الموظف ورب العمل ، حيث ان التسويق الاجتماعي يدمج أدوات التسويق لمساعدة المنظمة على المنفعة المتبادلة و العمل على تقريب وجهات النظر بينها وبين موظفيها من جهة وبينها وبين أصحاب المصلحة من جهة أخرى ، أي يهدف إلى خلق مشاعر وأحاسيس ايجابية بينهم³ .

تأسيسا لما سبق يمكن الإشارة إلى أهم الفروق بين التسويق الداخلي وتسويق الموارد البشرية والتسويق الاجتماعي .

¹ Panczuk , point , ,opcit ,29.

² Andreasen, A. R; "Marketing Social Change: Changing Behaviour to Promote Health", Social Development and the Environment, Jossey-Bass, San Francisco, 1995, p 20.

³ Panczuk , point , ,opcit ,27.

جدول (1-2) يوضح اهم الفروق بين التسويق الداخلي والتسويق الاجتماعي وتسويق الموارد البشرية

العناصر	التسويق الداخلي	التسويق الاجتماعي	تسويق الموارد البشرية
المفهوم الرئيسي	الربون	العلامة التجارية	p4
فلسفته	إقامة علاقة تجارية مع الموظف	إعطاء معنى للعمل	موقف عالمي لخدمة أداء الموارد البشرية
الكلمات المفتاحية	عملاء داخليون سوق داخلي	الإغراء ، الشفافية ، سمعة وصورة صاحب العمل والدافع	إغواء ، تجزئة ، تحديد المواقع ، العملاء ، البيع ، التوظيف ، التوزيع ، السعر ، مزيج و قيمة الموارد البشرية
ادوار إدارة الموارد البشرية	النظر للموظف بعلاقة تجارية وليس بعلاقة هرمية	التوفيق بين فكرة عمل الموظف وبيئة عمله	تقديم خدمات ومبيعات المنتجات للموارد البشرية
أدواته	أنظمة المكافآت التدريب،... لتحسين الرضا سياسة العلامة التجارية ، المتوجات تستهدف العملاء الداخليين والخارجيين	الانترانت ، ومجموع الأدوات المتاحة للاتصال بالموظفين	العديد من أدوات التسويق (منحني دورة الحياة ، مصفوفة المواقع ، مصفوفة التجزئة والتحليل نظام التوزيع والتسعير والقيمة).

المصدر بتصريف الباحث نقلا عن Serge Panczuk, Sébastien Point, **Enjeux et outils du marketing RH - Promouvoir et vendre les ressources humaines-**, Éditions Eyrolles, Paris, 2008, P 35

في ضوء ما تقدم يمكن القول بان التسويق الداخلي والتسويق الاجتماعي وتسويق الموارد البشرية وبرغم من التشابه المفاهيم والخلط بينها إلا أن التسويق الداخلي يختلف عنهما في جعل العاملين الحاليين عملاء داخل المنظمة، بالإضافة إلى مشاركتهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بعكس التسويق الاجتماعي الذي يغلب عليه الجانب الاجتماعي و تحسين ظروف العمل وحالة الموظف بشكل عام داخل المنظمة ، وتسويق الموارد البشرية الذي يقترح مقارنة عامة تشمل كل من العاملين الحاليين والمستقبلين بحيث يعتبر كل من الموظفين السابقين، الحاليين والمستقبلين كعملاء لمديرية الموارد البشرية التي يجب أن تبيعهم خدماتها.

المطلب الرابع نماذج وأهداف التسويق الداخلي :

باعتبار التسويق الداخلي من السياسات التي على المنظمات تبنيها والعمل على تجسيدها وفق نماذج و مقاربات التي بدورها تساهم في نجاح هذه السياسات وفعاليتها مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

1- نماذج التسويق الداخلي :

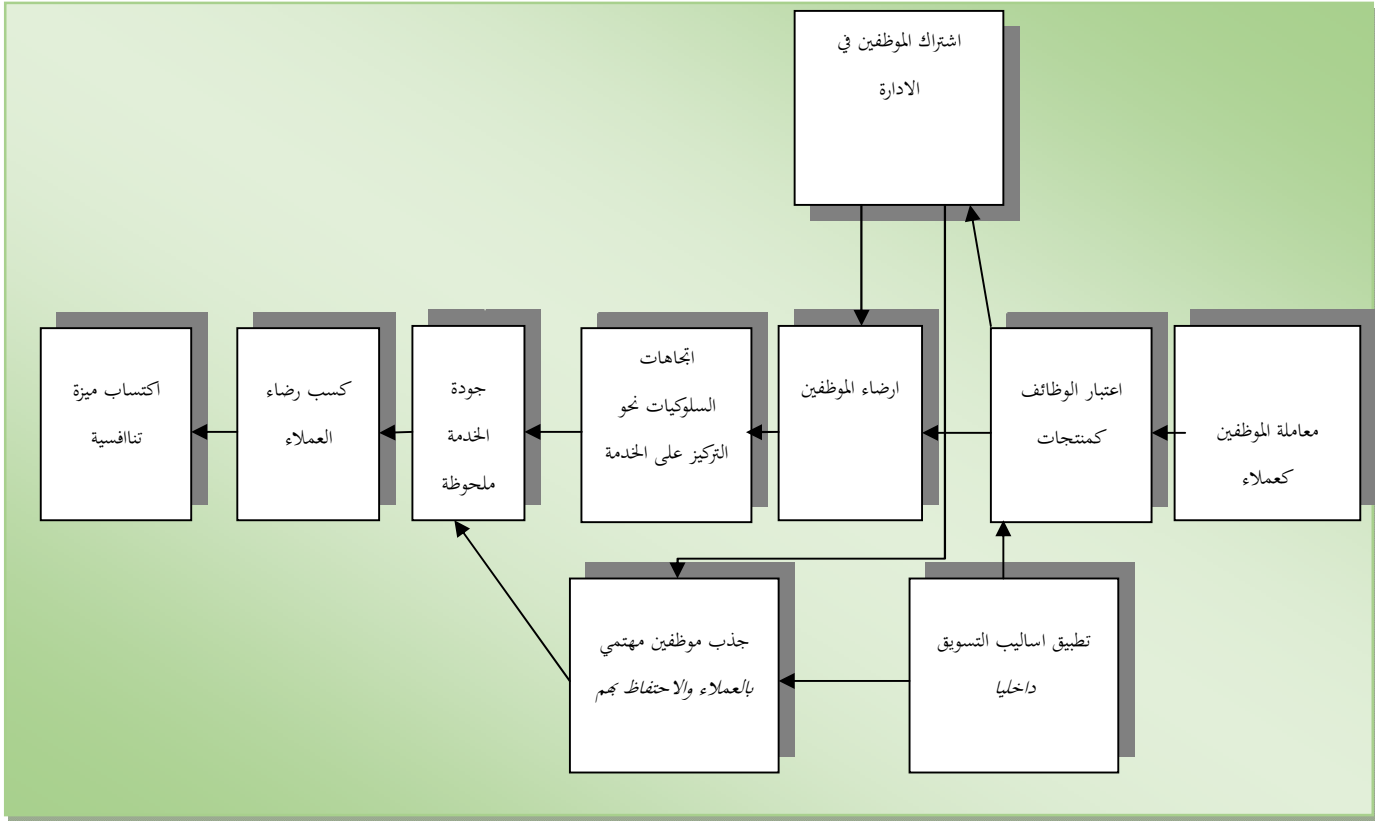
أ- نموذج بييري :

تتمثل الخصائص المميزة لهذا النموذج في¹ :

- ✓ التأكيد الجوهري على معاملة العاملين كعملاء سيؤدي إلى تغيير سلوكيات العاملين مما ينعكس على اهتمامهم بالجودة الخدمة مما يؤدي إلى تحسينها واكتساب المنظمة ميزة تنافسية في الأسواق .
- ✓ تستلزم معاملة العاملين كعملاء باعتبار الوظائف كأى منتج من منتجات المنظمة وبذلك يتم أخذ احتياجات ورغبات العاملين بالاعتبار ، كما سيتم بذل بعض الجهود من اجل جعل المنتج (الوظيفة) مرضيا للعملاء (العاملين).
- ✓ اتباع منهج جديد يشتمل بشكل خاص على تطبيق أساليب التسويق داخل الشركة من اجل جذب موظفين يهتمون بالعملاء والاحتفاظ بهم.

¹ بيرفيز ، رفيق احمد ، التسويق الداخلي ، دار الفاروق للاستشارات الثقافية ، مصر ، 2013، ص22.

شكل (1-3) نموذج بيرى للتسويق الداخلي.



المصدر: بيرفيز ، رفيق احمد ، مرجع سابق ، ص.23

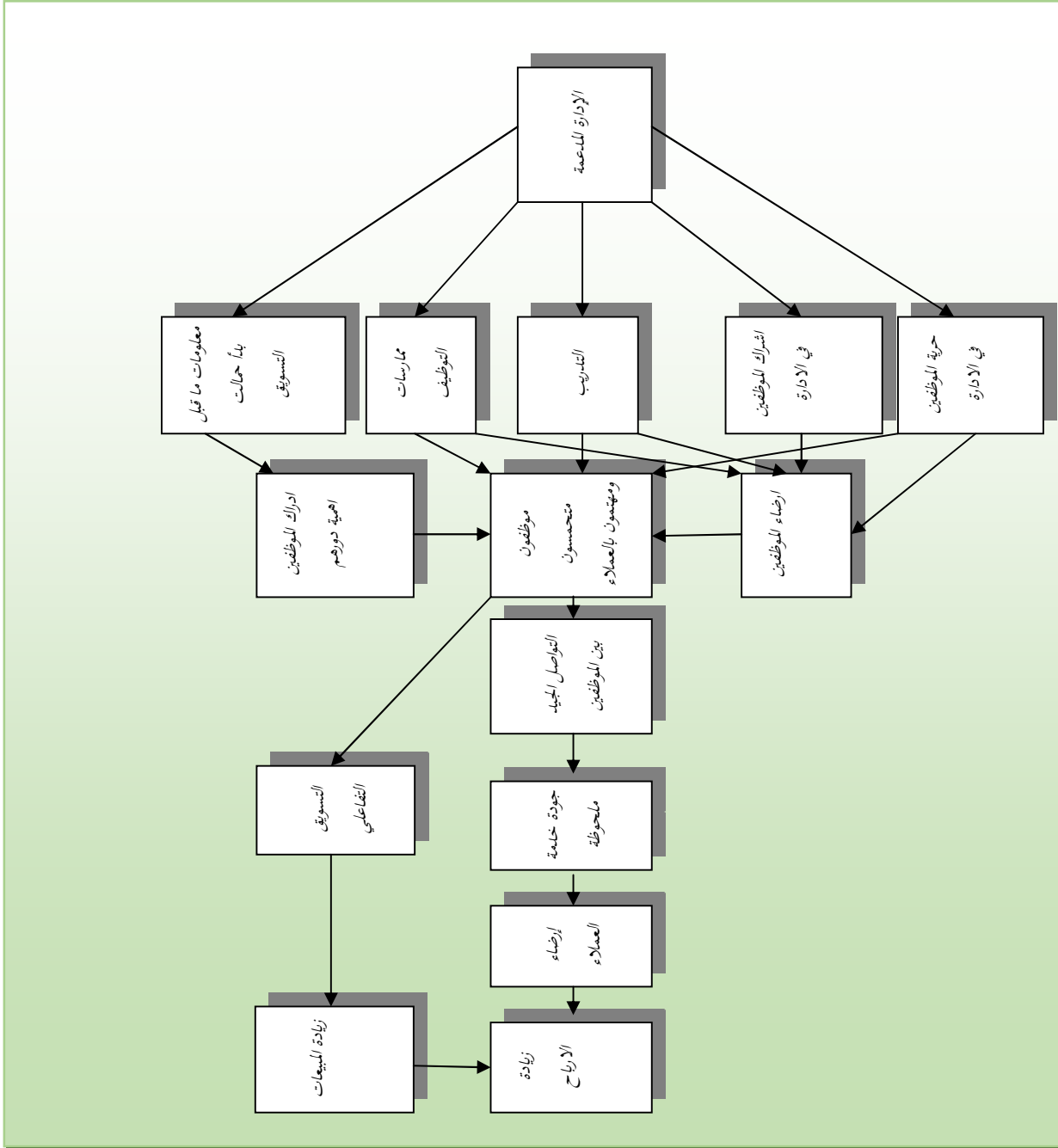
ب- نموذج "جرونرس" لتسويق الداخلي :

يقوم هذا النموذج على مبدأ توجه العاملين إلى العملاء والاهتمام بهم مما يحقق خدمة أفضل ومبيعات أعلى وبالتالي ربح أكبر، وتتمثل خصائص هذا النموذج في ¹ :
تكثيف ممارسات التدريب وأسلوب الإدارة التعاوني للحصول على عاملين مهتمين بالعملاء بحيث تعطي الممارسات حرية أكثر للعاملين في تقديم الخدمة.

¹ بيرفيز ، رفيق احمد ، مرجع سابق ، ص.23

اعلام العاملين باي تغييرات تتم في استراتيجيات وحملات التسويق قبل مباشرة التعامل مع العملاء بحيث يكون الهدف من ذلك في إدراك الموظفين وفهمهم لدورهم في إعداد الخدمة وتسويقها ، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج :

شكل (1-4) نموذج جرونروس



المصدر بيرفيز ، رفيق احمد ، مرجع سابق ،ص.24

ت- النموذج التجميعي :

يتمثل النموذج التجميعي في دمج كل من نموذجي بييري و جرونوس ، مع إضافة بعض السمات المتمثلة في توضيح العلاقة بين رضا العميل وولائه من ناحية وبين زيادة الأرباح من ناحية أخرى ، ويقوم أيضا على أن العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي تتمثل في التدريب الجيد ومنح الموظفين حرية التصرف في إطار عملهم واشتراكهم في الإدارة ، فهو نموذج ينمثل بصفة عامة بربط بين عناصر أساسية في التسويق وهي التوجه بالعملاء وإرضاءهم ، وضمان علاقة بين رضا الموظفين ورضا العملاء وولائهم ، والشكل (1-5) يوضح هذا النموذج ¹.

من خلال النماذج الثلاث السابقة نلاحظ أنها تناولت التسويق الداخلي من جوانب مختلفة حيث نجد أن نموذج بييري يؤكد على تطبيق منهج التسويق كآلية لتعزيز الرضا الوظيفي في حين نجد أن جرونوس ركز على تحفيز الموظفين لكسب رضا العاملين في حين أن النموذج التجميعي عمل على دمج العاملين من حيث انتهاج منهج التسويق وآليات تحفيز العامل كمنهج آخر .

¹ بييريفز أحمد ، مرجع سابق ص25.

2- أهداف التسويق الداخلي :

تعددت أهداف التسويق الداخلي بحسب طبيعة نشاط المنظمات وتختلف من منظمة لأخرى وغالب ما تتمثل أهدافه في كونه فلسفة مفادها أن المنظمة تعمل على كسب ولاء العميل الداخلي من خلال سياسة تنتهجها وتوجه تبناه بما يجعله يساهم في إرضاء العميل الخارجي ، هذا ما ينعكس بدوره على نجاح المنظمة ، وعموما نجد أهداف التسويق الداخلي تتمثل في ¹:

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه الزبائن وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة.
- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون و جودة الخدمة
- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون و جودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
- فالتسويق الداخلي فلسفة تساعد العاملين على فهم الدور والأعمال المنوطة بهم ، و تساهم البرامج التدريبية و برامج تحفيزية منها على تبني سياسات المنظمة وفهم أهدافها من خلال خلق بيئة تنظيمية تعمل على تحقيق رضا العامل باعتباره المفتاح نحو السوق الخارجية .
- ويرى الضمور أن أهداف التسويق الداخلي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مستويات:²

¹ .. مجّد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص40.

² هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، ط 4، دار أوائل لنشر ، عمان ، 2008 ص343.

الهدف العام أو الكلي : حيث أن الهدف خلال ممارسات التسويق الداخلي جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتمام .

الهدف الاستراتيجي وهو خلق البيئة الداخلية التي تساعد في تكوين العقلية البيعية بين الأفراد ، ودعم طرق الإدارية وسياسات الأفراد ، وسياسات التدريب ودعم إجراءات التخطيط والرقابة .

الهدف التكتيكي : وهو يتمثل في توقع العاملين في فهم لماذا يمكن أن يتصرفوا بطريقة معينة أو دعم موقف معين ، ويجب تطور الخدمة وتقبلها داخليا قبل طرحها في الأسواق وتفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي .

مما سبق يمكن القول أن لسياسة التسويق الداخلي أهمية بالغة في نجاح المنظمة ، فهي تبرز في كونها نهجا يركز على العاملين كأولوية من خلال مساعدتهم على فهم فلسفة ورؤية المنظمة بالإضافة إلى إستيعاب الدور المنوط بهم مما يعزز بناء ثقافة تنظيمية موجهة لخدمة العملاء .

المبحث الثاني الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع المهمة والحساسة التي لاقت اهتماما كبيرا في علم الادارة لما له من خصائص متعلقة بالموارد البشري التي يصعب فهمها نهيكا عن قياسها ، فالرضا الوظيفي عبارة عن ظاهرة تتعلق بحالة انفعالية للمورد البشري اتجاه عمله وكل ما تتضمنه البيئة الداخلية للمنظمة وما يصحبه من انعكاسات إيجابية كانت او سلبية على المردودية الكلية لها ، وقد تناول العديد من الباحثين موضوع الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر على المتغيرات التابعة كالأداء والولاء ، في حين تناوله آخرون كمتغير تابع يتأثر بمتغيرات كالحوافز ونمط القيادة او الاشراف ، وكذا دراسة وتحليل المكونات وطرق الزيادة في الرضا التي تعتمد عليها الإدارة في المنظمات في توفير بيئة عمل تتمشى وطبيعة العمل وتوفير حياة وظيفية تساهم من جهة المنظمة في تحقيق الأهداف والاستمرارية ومن جهة العاملين توفير اجر وحوافز وإشباع حاجتهم.

المطلب الاول مفهوم الرضا الوظيفي:

يعود الاهتمام بالرضا الوظيفي إلى بدايات القرن العشرين مع محاولات تايلور صاحب النظرية الإدارة العلمية حيث أنهم أول من فكروا في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة من منطلق زيادة لأداء والإنتاجية فقط دون مراعاة تحسين أحوال الفرد الاجتماعية ، إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني للعمال حيث تضمنت أفكارها أن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دورا هاما في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا ، وان حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب ، وإنما تحده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية¹ .

1- تعريف الرضا الوظيفي :

يعرف الرضا لغة : هو ضد السخط، وارتضاه: رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه (ابن

منظور)²

¹ عبد المحسن بن صالح حيدر، إبراهيم بن عمر بن طالب، الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2005، ص 21.

² ابن منظور : ابي الفضل جمال الدين مجد بن مكرم ، لسان العرب ، المجلد 4 ، ط 6 ، دار الفكر لطابعو والنشر ، بيروت 1997، 324.

ويعرفه "نادر أبو شيخة" على انه اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة.¹

ويعرفه "الحيالي" على انه مجموعة المشاعر الايجابية تجاه ما تقدمه الوظيفة للفرد العامل والناجمة من ادراكهم للجوانب الذاتية والشخصية والتنظيمية والبيئية والاجتماعية والتي من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله فيتحقق الرضا الوظيفي²

ويعرفه "الشرايدة" على انه الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية بحيث يكون ممثلا لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره وبالتالي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية³.

أما Friedlande et Margulies فقد لخصاه في فكرة أساسية مفادها أن الرضا الوظيفي هو مقف العمل اتجاه عمله إيجابا أو سلبا.⁴

وكان من اول من اعطى تعريفا عاما كل من "جينزبرغ Ginzberg" و"هيرما Herma" حيث ذكرا أن هنالك ثلاثة أنواع مختلفة لرضا الوظيفي⁵ :

أولا : عوامل الرضا الداخلية: ومصدرها السعادة الوظيفية وإحساس الفرد وشعوره بما يحققه من مستويات اجتماعية للنجاح وتحقيقه لقدراته الشخصية فيما حققه من نجاح ؛

ثانيا : المرصيات المرتبطة بالظروف الفيزيائية والنفسية لعمل الفرد مثل النظافة والتهوية والفرقة العمل وغيرها؛

¹ نادر ابو شيخة ، الرضا الوظيفي لرجال الامن في اجهزة الامن الحكومية ، مركز الدراسات والبحوث ، أكاديمية نايف العربية ، 1998، ص13.

² رياض ضياء ، المناخ التنظيمي واثره على الرضا الوظيفي ، مجلة جامعة اكركرك للعلوم الادارية ، المجلد3، العدد1، 2013، ص 49.

³ شرايدة سالم ال تيسير ، الرضا الوظيفي ، اطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان ، 2010، ص74.

⁴ Friedlander, Frank; Margulies, Newton (2009). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction. **Personnel Psychology Journal**. Vol. 22. No. 2. pp. 171–183

⁵ عبد الغفور مرازقة وآخرون، مرجع سابق، ص 236.

ثالثا : المرصيات الخارجية ويقصد بها المكافآت والأجور والعلاوات ، وليس الكم وحده يكفي فحسب ، وإنما علاقة هذا الكم بتوقعات الفرد باعتبارها وظيفة لقيمه وأهدافها ؛

فالرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول حيث تنشأ عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ، وارتباط الرضا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات السيئة والجيدة المرتبطة بالعمل¹.

ومن خلال التعريفات سالفة الذكر يرى الباحث أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور أو إحساس داخلي يتولد لدى الفرد نتيجة تراكم انطباعات عند مزاولته للوظيفة ويكون شعور نسبي يتغير مع مرور الوقت أو التغير في الأمور المرتبطة بسير الوظيفة ويكون الرضا الوظيفي إما سلبي أو إيجابي .

2- أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي احد الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير لدى علماء الادارة وذلك لان الرضا حالة انفعالية تعكس شعور العامل اتجاه عمله وباعتبار أن العامل يقضي وقت كبيرا في العمل تنجلي لنا أهمية الرضا الوظيفي وانعكاسه على الحياة الشخصية والمهنية للعامل وعلى استقرار وانسجام وفعالية المنظمة من الجهة الاخرى .

و كشفت البحوث والدراسات أن الأفراد الراضين وظيفيا" يعيشون أطول من الأفراد غير الراضين وهم اقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقدير للذات وأكثر قدره على التكيف الاجتماعي ، ويؤكد البعض أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي اي بمعنى أن الراضين وظيفيا" راضين عن حياتهم والعكس².

و أظهرت دراسة آدمز عن الرضا الوظيفي و الأداء في العمل أن العدالة المساواة في الأوضاع المهنية تعد من بين أهم محددات الرضا الوظيفي و يعرف آدمز المساواة على أنها المقارنة بين إدراك الفرد لمعدل أدائه و ما يترتب على هذا الأداء من نتائج مع معدل أداء زميل له و ما يترتب على أداء ذلك الشخص من نتائج،

¹ عبد الغفور مرازقة وآخرون، مرجع سابق ص247.

² نفس المرجع ، ص243.

ويترتب على عدم التساوي بين محصلة الأداء و النتائج للفرد مع محصلة الأداء و النتائج لفرد آخر سواء كان هذا التساوي في الدخل و الامتياز أو فرص الترقية إلى غير ذلك من مظاهر عدم الرضا الوظيفي و يؤدي ذلك بالتالي إلى أن يخفض الفرد من إنتاجيته أو يزيد غيابه عن العمل، إلى غير ذلك من التصرفات¹.

3- خصائص ومظاهر الرضا الوظيفي :

لرضا الوظيفي عدة خصائص ولذلك تعدد المفاهيم طرق القياس وتباينها لاختلاف وجهات النظر والأرضيات ، وكذا النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي أي يختلف مستواه من شخص لآخر لاختلاف طبيعة البشر والحاجات والدوافع من وقت لآخر .

أ- خصائص الرضا الوظيفي :

يتعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني ولتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أبحاثه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى ، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لتباين الظروف التي اجريت في ظلها.

وقد خلص كل من "اس.بي براون و ارب ترسون بعد إجراء تحليل على 95 دراسة إلى ان العاملين الرئيسيان المؤثران على الرضا الوظيفي هما تضارب الدور وغموضه، بحيث ان الموظف الذي لا يدرك الدور المنوط وغموضه يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي ، وقد حلل الباحثان "اس جاكسون و اس تشولر " تضارب الدور وغموضه على 96 دراسة مؤسسية حيث وجدوا ان أكثر العوامل المتكررة والمرتبطة بالمنظمة والمتعلقة بذلك هي استقلالية الموظف وتقييمه من قبل الآخرين وتقييمه في ضوء المهمة المكلف بها وهويتها والهيكلي القيادي الأولي والاعتبارات القيادية وضرورة المشاركة ومستواها².

¹ جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة لنشر ،2002،ص46.

² بيرفيز ، رفيق احمد ،مرجع سابق ،ص27.

بالإضافة إلى ذلك كون الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة لسلوك الإنسان نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة إلى أخرى ، وبالتالي ظهور نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لاختلاف الدراسات وظروفها.¹

ب- مظاهر الرضا الوظيفي :

ينتج عن مستوى الرضا الوظيفي مظاهر متداخلة ومتفاعلة والتي يمكن ملاحظتها على العاملين ، والتي من خلالها يمكن القول أن العاملين راضين عن الوظيفة أو لا ، فهي تحدد عموما بمستوى الرضا الوظيفي من بين هذه المظاهر² :

- زيادة معدل الأداء :

حيث أن الأداء يرتبط باتجاهات متنوعة تنعكس عليه ، فالبعض يرى أن من بين هذه الاتجاهات الرضا الوظيفي ، في حين يرى آخرون أن الرضا الوظيفي نتيجة الحصول على مكافآت المنصفة أو العادلة ، ويرى اتجاه ثالث أن زيادة الأداء نتيجة الرضا عن العمل.

- زيادة معدل الحضور :

توجد علاقة بين إنتاجية الفرد ورضاه عن العمل الذي يمتننه ، بحيث أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع معدل الأداء ، أي انه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور ، وكلما توافرت السلوكيات الايجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه كان ذلك مؤشرا لرضا الوظيفي .

- الرضا العام عن الحياة : يعتبر الرضا الوظيفي من بين المؤشرات المجدة لرضا العام عن الحياة ،

أي أن هنالك انعكاسات عن العمل وعلى الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى

¹ عبد الغفور مرازقة وآخرون مرجع سابق ،ص246.

² طارق عبد الرؤوف ، إيهاب عيسى المصري،الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني ، طبعة الاولى ،المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، فيصل ،2014،ص54.

وجود علاقة طردية بين المتغيرين وان متغير الرضا الوظيفي يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة .

و من خلال هذه المظاهر تبرز أهمية الرضا الوظيفي في كونه ينعكس على العامل ونفسيته وعلى المنظمة التي يعمل فيها فالمنظمات تولي أهمية بالغة لتلك المظاهر ، وتعمل جاهدة على تحقيقها بشتى الطرق ، ونشير إلى أن الصراع التنظيمي ووجود نزاعات كذلك الذي هو من بين المظاهر التي يمكن أن تكون نتيجة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي أحد تلك الطرق لتحقيق النجاح

المطلب الثاني مسببات الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤثر فيه :

يعتبر مستوى الرضا الوظيفي من بين المؤشرات المهمة التي في المنظمة بحيث أن ارتفاع مستوى رضا ينعكس بشكل مباشر على مردودية العاملين، لذلك كان لزاما على المنظمات في ظل الطبيعة النفسية والخصائص الشخصية للمورد البشري العمل على تحديد ودراسة المسببات والعوامل التي تؤثر فيه .

1- مسببات الرضا الوظيفي :

يمكن تقسم مسببات الرضا الوظيفي إلى قسمين، الأول خاصة بالفرد نفسه والثانية خاصة بالتنظيم والتي يمكن الإشارة إليها كما يلي :¹

أولاً- المسببات التنظيمية :

- ✓ نظام العوائد : وتتمثل في المكفآت ، الحوافز ، الترقيات وتوفرها بالشكل العادل وبنظام محدد تجعل الفرد يشعر بالرضا .
- ✓ الإشراف : يترتب عن نمط الإشراف وعدالة المشرف أثر على درجة رضا الفرد لإدراك الفرد بالاهتمام والحماية التي يتلقها من مشرفه .

¹ انس عبد الباسط عباس ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن، 2010، ص225.

- ✓ سياسة المنظمة : حيث يشير وجود أنظمة عمل ، لوائح ، والإجراءات وقواعد تنظيم العمل تساعد في تسهيل العمل .
- ✓ تصميم العمل : حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع ، و المرونة و التكامل و الأهمية والاستقلال ، وتوافر معلومات كافية يكون هنالك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- ✓ ظروف العمل الجيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد على رضا العاملين عن عملهم ، ومن أهم هذه ما يتعلق بالإضاءة ، الحرارة ، والتهوية ، حجم المكتب ، حجم الاتصالات الشخصية حجم الحجرة وغيرها .

ثانيا- المسببات الشخصية :

- تشير اغلب الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي انه يتأثر بشخصية الفرد ، فهنالك أشخاص بطبيعتهم وشخصيتهم يكونون اقرب إلى الرضا والاستياء ومن بين أهم هذه المسببات ما يلي¹ :
- احترام الذات : كلما كان هنالك ميل لدى الأفراد للاعتداد برايه ، واحترام ذاته ، وعلو قدره ، كان اقرب إلى الرضا عن العمل ، حيث أن الأفراد الذين يشعرون بالنقص في قدراتهم أو عدم تقدير الذات عادة ما يكونون غير راضين عن العمل .
 - تحمل ضغوط العمل : كلما كان الفرد قادرا على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا والعكس.
 - المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية ، أو الوظيفية و الأقدمية كلما زاد رضاه ، أما إذا قلت مكانة الفرد اجتماعيا و وظيفيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد .
 - الرضا عن الحياة : تنعكس صورة السعادة في الحياة العامة على الحياة الوظيفية فغالبا الأفراد الراضون عن حياتهم العامة سعداء داخل العمل، و العمال تعساء تنعكس تعاستهم على رضاهم الوظيفي ، وعليه فان المسببات التنظيمية كانت أو المسببات الشخصية تساعد على تكوين الرضا الوظيفي وانا

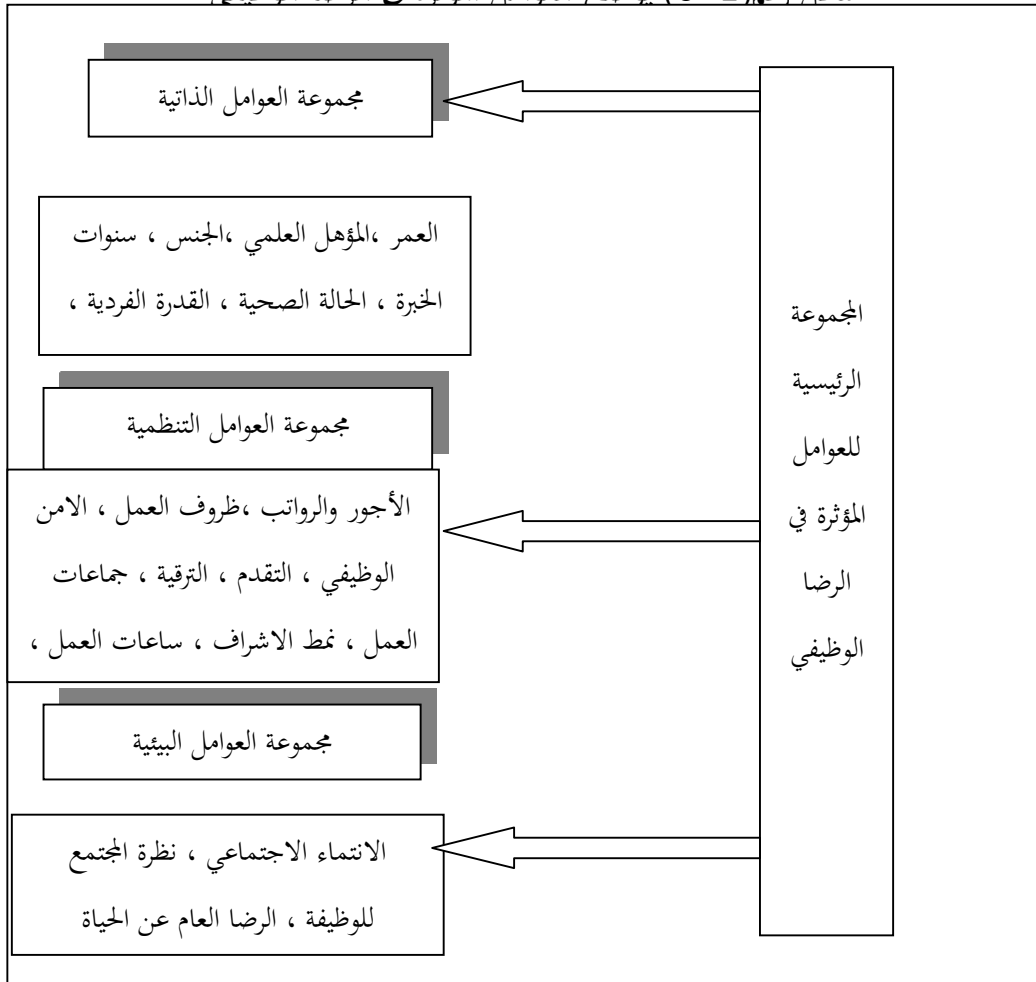
¹ انس عبد الباسط عباس ، المرجع السابق ، ص 226.

العامل الراضي وظيفيا شعر بالارتياح ولأمن الوظيفي مما يزيد من ولائه وأن أي نقص أو عدم قبول سبب من هذه المسببات يؤدي إلى تزعزع الرضا الوظيفي .

2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل والأسباب مؤداها أن العامل يكون راضيا عن عمله ووظيفته التي ينتمي إليها إلا إذا كانت ممارستها لهذا العمل تشبع حاجاته¹ ، ونجد أن هنالك توافق بين الباحثين في تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كما هي موضح في الشكل التالي:

شكلا رقم (1-6) يوضح العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر : لطيف بصير خلف خزعل ، تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة في دائرة الصحة كركوك والمستشفيات التابعة لها ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الموصل العراق ، 2010، ص 48.

¹¹ طارق عبد الرؤوف ، إيهاب عيسى المصري، مرجع سابق ص 74.

مما سبق نستنتج أن هنالك عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي تتمثل في عوامل ذاتية ، بالاضافة إلى العوامل التنظيمية ، والعوامل البيئية ، أي أن كل ما هو مرتبط بالعامل سواء في شخصيته أو ما هو متعلق بالبيئة الخارجية من سياسات ونمط إشراف واندماج العامل في المجموعة وتوفير سلامة وبرامج الصحة المهنية، ساعات عمل... الخ ، كل هذه العوامل تؤثر بدرجات متفاوتة على الرضا الوظيفي للعامل ، وأن تشكل شعور بالرضا الوظيفي لدى العامل يكون نتيجة المقابل العادل الذي يحصل عليه العامل أي ما أدرك مقابل مكان متوقعا سواء كان ذلك مقابل مادي كالأجر والحوافز أو معنوي كالتقدير والقدرة على الإنجاز نتيجة القيام بواجبه اتجاه الوظيفة

المطلب الثالث نظريات الرضا الوظيفي ونتائجه :

1- نظريات الرضا الوظيفي :

تعددت النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي فهي تحاول تصف الرضا الوظيفي وتفسيره وفيما يلي سنعرض أهم النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي :

أ- نظرية ذات العاملين :

حاول فريدريك هيرزبرغ (Fredrick Herzberg) من خلال دراسته إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية : الرضا والاستياء وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية إلى الاستياء وقد بين هيرزبرغ من خلال هذه النظرية أداة لقياس مستوى الرضا الوظيفي عن طريق سؤالين أحدهما يستفسر العامل عن الأوقات التي يشعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله خلال الفترات الماضية ثم وصف كل مرة شعر بهذا الشعور مع ذكر الأسباب .

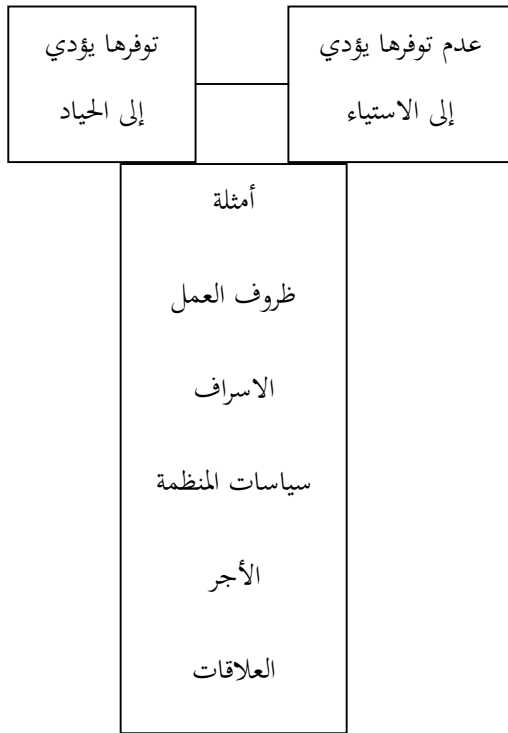
في حين أن السؤال الثاني يطلب من العامل محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالاستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية مع وصف كل مرة مع أسباب هذا الاستياء¹ .

¹ مرازة وأخرون ،مرجع سابق ،ص 275.

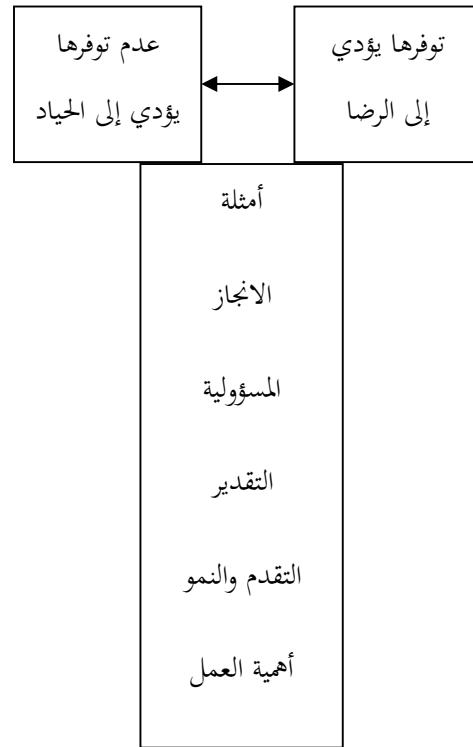
ويؤكد هيرزبرغ في نظريته أن ظروف العمل الأفضل للعمل يمكن أن تؤثر في درجة استياء الموظف وليس في رضاه ، بمعنى أن العوامل الصحية المتعلقة بيئة العمل مثل الراتب الكافي وظروف العمل الحسنة والنمط الإشراف الجيد وزملاء العمل الجيدين لن يقدموا موظف راضيا ولكنهم يقدموا موظف غير مستاء¹ والشكل الموالي يوضح النظرية :

شكل رقم (1-7) يوضح نظرية ذات العاملين

العوامل الوقائية



العوامل الدافعة



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن

2010، ص90.

ب- نظرية لولر (lawler 1973) في الرضا الوظيفي : بين لولر 1973 أن العمليات التي تحدد

رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة وذات أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي وتدرج في²:

✓ الراتب

¹ طارق عبد الرؤوف ، إيهاب عيسى المصري، مرجع سابق، ص102.

² محمد احمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح ، الرضا والولاء التنظيمي ، دار النشر زمزم عمان الأردن ، 2011، ص147.

✓ الاشراف .

✓ الرضا عن العمل نفسه .

حيث يرى لولر أن الرضا عبارة عن الاختلاف أو الفرق بين شعور العامل بما ينبغي أن يحصل عليه وبين ما يدركه الشخص بالفعل ووفقا لذلك يوجد ثلاثة حالة لاختلاف الشعور بين ما ينبغي أن يكون وما هو مدرك فعلا وهي¹:

✓ عندما يفوق إدراك عدالة المكافآت (الجزاء) كمية المكافآت الفعلية يكون عدم الرضا هو النتيجة .

✓ عندما يتساوى أدراك العمال عدالة المكافآت يكون هو الرضا .

✓ أما إذا كانت المكافآت الفعلية تفوق المكافآت العادلة فالنتيجة الشعور بالتقصير وعدم الارتياح.

ت- نظرية بورتير ولولر (Lawler, Porter)

هو نموذج يقوم على أساس أن استمرار الأداء يعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية، التي جرى الحصول عليها، وما يعتقد الفرد، وقد بين "بورتير ولولر" أن هناك نوعين من العوائد²:

➤ عوائد ذاتية: هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

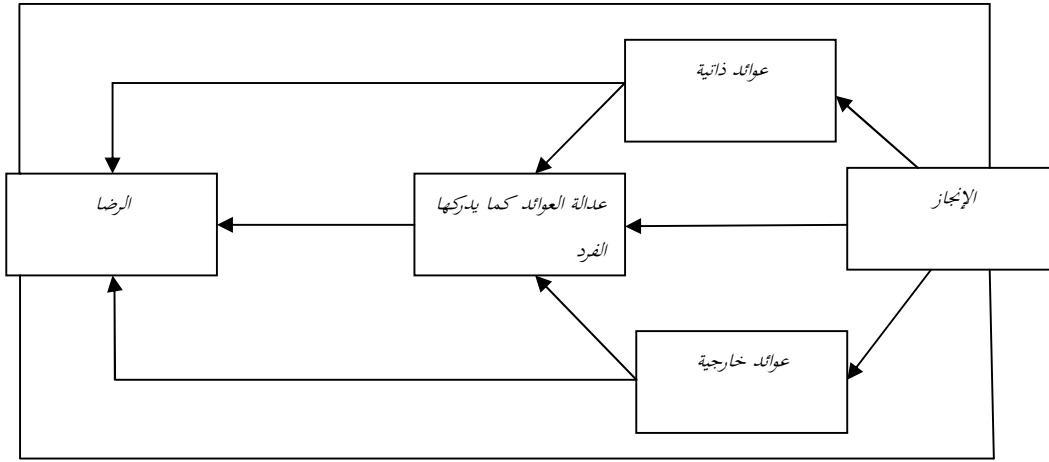
➤ عوائد خارجية: هي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

والشكل الوالي يوضح نموذج بورتير ولولر:

¹ محمد احمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح، نفس الصفحة .

² العميان ، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط5، عمان ،2010،ص294.

شكل رقم (1-8) نموذج بورتر ولولر



المصدر: العميان ، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط5، عمان ،2010، ص294.
 بناء على نموذج نظرية بورتر و لولر يتبين لنا محاولتهما ربط العلاقة بين الإنجاز و الرضا بالعوائد ذاتية أو كانت خارجية وعدالتها، بحيث أن تقدير قيمة المكافأة وعدالتها بناء على العوائد تزيد في الرضا الوظيفي.

ث- نظرية هيكل الحاجات لماسلو :

تعتبر نظرية هرم ماسلو من أكثر النظريات شيوعاً وتقوم على تفسير السلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية ، ومن خلال هذه النظرية نجد أن ماسلو قسم مجموع الحاجات إلى خمسة حاجات بحيث أنه يجب إشباع الحاجات بالتدرج ، فالحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس لسلوك الفردي حين إشباعها، بحيث أنها تحته وتدفعه على على انتهاج السلوك لإشباعها، ويقسم ماسلو الحاجات حسب أولوياتها إلى:¹

الحاجات الفسيولوجية : وتمثل الحاجات الأساسية أو الطبيعية للحفاظ على الحياة مثل الأكل والشرب والنوم والمسكن والراحة ، وهي في أسفل تنظيم الحاجات الإنسانية حيث أنه لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع القدر الكافي من الحاجات الفسيولوجية .

¹ يونس عبد العزيز مقدادي ، عبد الكريم حداد ، مدخل إلى علم الإدارة ، دار الزهران ، عمان ،1995، ص40.

حاجات الأمن والطمأنينة : وهي الشعور بالأمن والحماية من الأذى وتجنب المخاطر وضمان الاستقرار في الوظيفة وضمان الدخل وعدم الخوف من المستقبل .

الحاجات الاجتماعية : وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقات ، والتفاعل مع الآخرين ، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه.

الحاجات إلى الاحترام وتقدير الذات : وتمثل الحاجة إلى الاحترام وتقدير من الآخرين ، واحترام استقلاله والقدرة على تحقيق أهدافه .

حاجات تحقيق الذات : وتمثل استغلال المواهب وتحقيق الأهداف والطموحات ، وتعد هذه الحاجة في أعلى مستوى تنظيم هرم ماسلو .

شكل رقم (1-9) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



أمين عبد العزيز حسن، إدارة العمال وتحديات القرن العشرين ، دار قباء لطباعة والنشر ، القاهرة

،2001،ص15.

مما سبق فان تطبيق نظرية ماسلو على الرضا الوظيفي تعد نظرية هامة للوفاء بالحاجات المرتبطة بالرضا الوظيفي والدافعية ، إلا انه يود من يقول أن هذه النظرية عامة في طبيعتها ، حيث أنها لم تطور في الأصل لكي يتم استخدامها في الرضا الوظيفي، وان الحاجات الهرمية قد تعمل معا في نفس الوقت وهذا ما يتناقض مع اعتقاد ماسلو القائل بان الشخص لا ينتقل من المستوى الأعلى حتى يشبع حاجات المستوى الأدنى¹.

ج- نظرية القيمة :

يرى أدوين لوك أن المسببات الرئيسية لرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للعامل كلما زاد في رضاه عن العمل ، وأن العوائد التي رغبها الفرد ، ليست تماما هي الموجودة في هرم ماسلو للحاجات ، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور الفرد بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي².

ح- نظرية التكيف الوظيفي :

تقوم هذه النظرية على مفاد أن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار العمل .

وقد شرح كل من ويز وداوس ، وإنجلاند ، ولوفكوست ، موضحين أن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين شخصية اللازمة للعمل مع بيئة العمل ، وان القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل ، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل ، ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الموظف في عمله وبيئة العمل³.

¹¹ طارق عبد الرؤوف ، إيهاب عيسى المصرم ، مرجع سابق ،ص54.

² عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دار البيزوري ، عمان ،الاردن ،2010،ص94.

³ العديلي، ناصر، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا ،1981،ص36.

خ- نظرية الدافعية للإنجاز :

قام ماكيلاند واتكسينون بأبحاث تتعلق بدافع الإنجاز وإن الحاجات الغير مشبعة هي التي تحرك السلوك أو تدفعه ، حيث يرى ماكيلاند أن لدى جميع الأفراد وبدرجات متفاوتة ثلاث حاجات هامة تؤثر على دافعتهم وتوجه سلوكياتهم وهي¹ (الإنجاز، التواد القوة).

ومنه يرى أن الافراد الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة يستمدون رضاهم من خلال قدرتهم على السيطرة والتأثير على الآخرين ، أما الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للاندماج فانهم يستمدون رضاهم من خلال تكوين علاقات جيدة مع الآخرين ، ويضعون قيمة كبيرة لصداقة ومشاعر الناس اتجاههم ، في حين أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للإنجاز فانهم يستمدون من خلال تحقيق أهدافهم².

د- نظرية العائد :

يرى فورم Voorm 1964، أن الرضا الوظيفي لا يتحقق لدى الفرد نتيجة للوصول إلى هدف ما بقدر ماهو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي يبذله في سبيل تحقيق الهدف ، حيث أن الفرد يتحقق لديه إحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله لنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من أداء³.

ولتوضيح النظرية نعرض على خصائصها التالية⁴ :

- أن الفرد يميل إلى الاختيار بين بدائل عديدة لسلوك ، واختيار الفرد لسلوك معين مبني على العائد المترتب عن القيام هذا السلوك.
 - أن دافعية الفرد لأداء عمل معين محصلة لثلاث عناصر :
- ✓ توقع الفرد أن العمل الذي يقوم سيؤدي إلى عمل معين .
- ✓ توقع الفرد بان الأداء هو وسيلة للحصول على عوائد معينة .

¹ طارق عبد الرؤوف ، إيهاب عيسى المصرم ، مرجع سابق ،ص113.

² عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق،ص96.

³ طارق عبد الرؤوف ، إيهاب عيسى المصرم ، مرجع سابق ،ص114.

⁴ عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق،ص98.

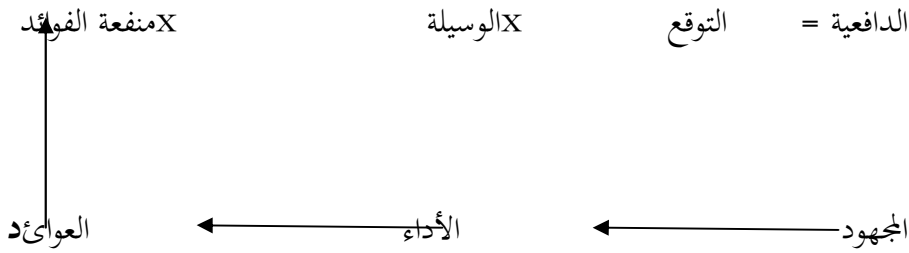
✓ توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة.

بناء على ماسبق يمكن ابراز العناصر التي تشكل دافعية الفرد في المعادلة التالية :

الدافعية = التوقع X الوسيلة X منفعة العوائد.

والشكل الموالي يوضح العلاقة:

شكل رقم (1-10) يوضح عملية التوقع



المصدر طارق عبد الرؤوف ، إيهاب عيسى المصرم ، مرجع سابق ، ص 99.

ذ- نظرية X و Z

قام ماك غرغور سنة 1962 بتقديم مجموعتين من الفروض في شكل نظريتين عن الطبيعة الإنسانية وتقوم النظريتين على الأركان التالية¹:

نظرية X على ثلاثة أركان وهي :

- اغلب العاملين لا يحبون العمل ولا يرغبونه.
- اغلب العاملين لا يعملون إلا إذا اجبروا على ذلك .
- ان معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين بدلا من الاعتماد على انفسهم ، ولا يتحملون المسئولية وقليلي الطموح .

¹ نوري منير، مرجع سابق ص 25.

أما نظرية Y فتقوم على :

- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة.
- الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بتحقيق الأهداف.
- معظم العاملين لديهم القدرة على التخيل والابتكار .

مما سبق يمكننا القول بان النظريات السابقة تعبر عن وجهات نظر حول العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي ، فنلاحظ أن الباحثين حاولوا تفسير لسلوك الإنساني من خلال عدة افتراضات وتفسيرات للعناصر المؤثرة فيه للوصول إلى نتائج تفسر العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي

نتائج الرضا الوظيفي:

ينعكس أثر مستوى الرضا الوظيفي على مجموعة من الظواهر تتمثل أغلبها عموماً في المتعلقة بالداء ومعدل الغياب ودوران العمل ، بالإضافة إلى حوادث العمل و الأمراض المهنية ، وقد ذكر أنس عبد الباسط عباس مجموعة منها وتتمثل في ¹

أولاً- الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل :حيث خلصت اغلب الدراسات بدرجات متفاوتة إلى أن هنالك علاقة سببية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل أي انه كلما زاد الرضا الوظيفي يميل معدل إلى الانخفاض .

ثانياً- الرضا الوظيفي ومعدل الغياب :كلما كان الفرد راضياً عن العمل كلما قل معدل غيابه حيث أن قرار الذهاب إلى العمل أو الغياب متوقف على ما هو مقدم للفرد تجعله يلتحق بالعمل ، اما إذا كانت مغريات ترك العمل أكثر مما يقدمه العمل للفرد سوف يتغيب .

ثالثاً - الرضا عن العمل والإصابات : أن انعدام الدافع ورغبة الفرد في أداء عمله تنعكس على مزاولته نشاطه بالجودة و النمط المطلوب في استعمال الآلات والأدوات مما قد يسبب له حوادث أو اخطر ، وهنا تبرز العلاقة السلبية بين الرضا الوظيفي و الإصابات حيث كلما قل الرضا الوظيفي زاد معدل الإصابات .

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق ، ص226.

رابعا - الرضا عن العمل والأداء : كان الاعتقاد التقليدي السائد أن العامل المنتج هو العامل السعيد ، وان الاتجاه الايجابي والموقف الجيد عن العمل يؤدي إلى سلوك أداء جيد ، ولكن في دراسات اجرية على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء إلى وجود علاقة أيجابية ولكن بنسبة ضعيفة .

في حين نفت بعض الدراسات وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء لأسباب التالية :¹

أن هيكل العمل يفرض على الفرد العمل بجد واجتهاد ، فعلى سبيل المثال تعتبر التكنولوجيا المستخدمة وميكانيكية العمل وحركتها بمثابة عوامل تجبر كل العاملين على الالتزام بالطريقة دخول الخامات وتصنعها وخروجها كمنتجات .

ويعزي نفي العلاقة بي الرضا الوظيفي والاداء إلى وجود عنصر ثالث وهو العوائد، فعند الزيادة في العوائد يرتفع كل من الرضا والاداء معا ، مما يشعر الفرد عند ارتفاعهما كما لو أنهما مرتبطان ، بينما كلاهما يظهر كنتيجة مباشرة لوجود عوائد العمل .

¹ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2013، ص232.

المبحث الثالث الولاء التنظيمي :

يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تناولها الباحثون مبكرا ونالت القسط الوفير من البحث كعلم من العلوم السلوكية وقد حظت باهتمام كبيرا من طرف علماء الاجتماع و علماء الإدارة على حد سواء ، حيث لم يحدد تعريف موحد للولاء التنظيمي ، وذلك لتعدد المداخل و العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه واختلاف زوايا دراساته .

وفي ظل التطور التكنولوجي المتزايد وما صحبه من عولمة وانفتاح ومنافسة ومكننة في شتى المجالات وتغيير في الأساليب الإدارية لذلك أصبح لزاما على المنظمات الوقوف على واقع أن تجنيد المورد البشري المؤهلة غير كاف للحفاظ على استمرارها وموقعها التنافسي ، بل وجب عليها انتهاج سياسة تمكنها من الاحتفاظ بذلك المورد البشري لتحقيق أهدافها ، ومنه اكتسب موضوع الولاء التنظيمي أهميته لدى الباحثين في تحقيق النجاح من خلال العمل على إرساء أساليب و برامج تمكن المنظمات من رفع مستوى الولاء لدى موردها البشري.

المطلب الاول تعريف الولاء التنظيمي:

تعددت التعاريف التي تبين مفهوم الولاء التنظيمي، و يعرف الولاء لغة بأنه "يعني العهد ، والقرب والنصرة ، والمحبة والالتزام"¹.

وقد عرفه بعض الباحثين بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصوله على مردود أقل ، وعرفا أيضا على أنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه². ويعرف الولاء بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة،

¹ ابراهيم انيس ، واخرون المعجم الوسيط ج2، مجمع اللغة ، القاهرة، 1996، ص1058.

² دعبد الغفور مرارة واخرون مرجع سابق ، ص278.

حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون ايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، بل للارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه¹.

وقد بين العجمي الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة" و يرى أيضاً بأنه يعني "العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبته بالبقاء في العمل كما يدفعه هذا الشعور إلى المزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منسوبها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها².

وعرفه Bochna على انه انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية³.

ويختلف مفهوم الولاء التنظيمي على الرضا الوظيفي في كون الرضا الوظيفي يستجيب لجانب معين من العمل في حين أن الولاء التنظيمي يشير إلى الاستجابة لكامل المنظمة⁴.

ويرى ريتشارد كول أن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة أشكال مختلفة ، وهو غالباً ما يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمالة الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عال وهو يتضمن ثلاث أساسيات التي تشكل مستوى الولاء⁵:

¹ صلاح الدين عد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسنديرية، 2014، ص181.

² جمال كعبار: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2010 ص83.

³ أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، ط 2، الأردن، 1996 ص17.

⁴ Chen, Ching-Fu, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants turnover intentions: A note", Journal of Air Transport Management, N.12, 2006,p274.

⁵ ايهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة الأهلية، جامعة الاسلامية غزة، 2008، ص43.

- اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعود على مستوى الأداء.
- العضوية طويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء .
- مستوى عال من السلوك نحو تقبل الأدوار بالمنظمة التي يعود على المستوى الأداء.

وقد عرفه بورتر بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وتوصل إلى أن هنالك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للعاملين وهي¹:

1. الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة .
2. الاستعداد لبدل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
3. الرغبة القوي في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة .

وعليه فالولاء التنظيمي وطبيعته يعد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظمة وانصهار صفاته واتجاهاته بما يتماشى وقيم واتجاهات المنظمة ، الشيء الذي ينتج عنه التفاعل الايجابي وتكوين لرغبة الفرد في تحقيق النمو والتطور والعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

فعندما يظهر لدى الفرد العامل مستوى عال من الولاء التنظيمي اتجاه الأفراد العاملين معه واتجاه المنظمة التي يعمل بها بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل ايجابي بينه وبين بيئة العمل والعاملين معه ، فهذا التفاعل لا ينتج عنه ذوبان كل صفات الفرد واتجاهاته وقيمه إلا ضمن حدود معينة ، بحيث يعمل هذا التفاعل على تهديب وتلاشي بعض القيم و الأنماط السلوكية غير المحببة والتي تؤثر بشكل كبير على أداء العامل أثناء العمل .

ويتحقق الولاء التنظيمي إلا بوجود مقومات أساسية تتمثل في² :

- ✓ قبول أهداف وقيم المنظمة .
- ✓ المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة .

¹ الاحمدي، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية ، المجلة العربية للإدارة العدد1، 2004، ص9.

² عبد الغفور مرازقة وآخرون مرجع سابق ، ص 279.

✓ توفر مستوى عالي من الولاء لتنظيم .

✓ الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم .

فبعد تحقيق هذه المقومات فيمكن القول ان هنالك تحقيق تفاعل إيجابي بين الفرد والمنظمة وما يترتب عنه من انصهار صفات الفرد وقيمه مع اتجاهات المنظمة مما يحقق الولاء التنظيمي .

المطلب الثاني مراحل تكوين وابعاد الولاء التنظيمي :

أولاً- مراحل تطور الولاء التنظيمي :

تتعدد مراحل تكوين الولاء التنظيمي على مراحل مختلفة حيث تتمثل هذه المراحل في ¹:

- أ- مرحلة الطاعة والالتزام: حيث تبدأ منذ تقلد الفرد للمنصب داخل المنظمة إلى غاية سنة،
- ب- حيث تعني قبوله لسلطة الآخرين عليه والتزامه بأوامرهم من اجل الحصول على العوائد المادية والمعنوية...
- ت- مرحلة الاندماج مع الذات أو التطابق: حيث تتراوح من عامين إلى أربعة أعوام، وتعني قبول الفرد سلطات الآخرين لتحقيق الرضا الدائم له في العمل وانسجامة مع ذاته وشعوره بالفخر والاعتزاز بانتمائه للمنظمة.
- ث- مرحلة الهوية أو التبني : حيث تبدأ من السنة الخامسة ، حيث يقبل الفرد أهداف وقيم المنظمة .

إن تطور وتكوين الولاء التنظيمي يكون نتيجة تجربة العامل خلال بقائه في المنظمة حيث تمر بمراحل متعددة، وقد تمثلت في ² :

المرحلة الاولى:

¹ حمادات، مجّد حسن، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان، 2006، ص64.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر، عمان، 2010، ص132.

تمثل مرحلة التجربة حيث تبدأ قبل دخول إلى العمل ، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات سابقة لان الأفراد يدخلون إلى المنظمة وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي الناتجة عن توقعات أو ظروف العمل و طبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وافكار، ففي هذه المرحلة يهدف الفرد من نوجهه نحو العمل إلى تحقيق الأمن والشعور به ، والحصول على القبول من التنظيم ، وبدل جهد لتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة .

المرحلة الثانية :

تمثل هذه المرحلة مرحلة البدء في العمل ، حيث تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل ، حيث تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام ، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الخصية ، والخوف من العجز ، وظهور قيم الولاء التنظيمي .

المرحلة الثالثة :

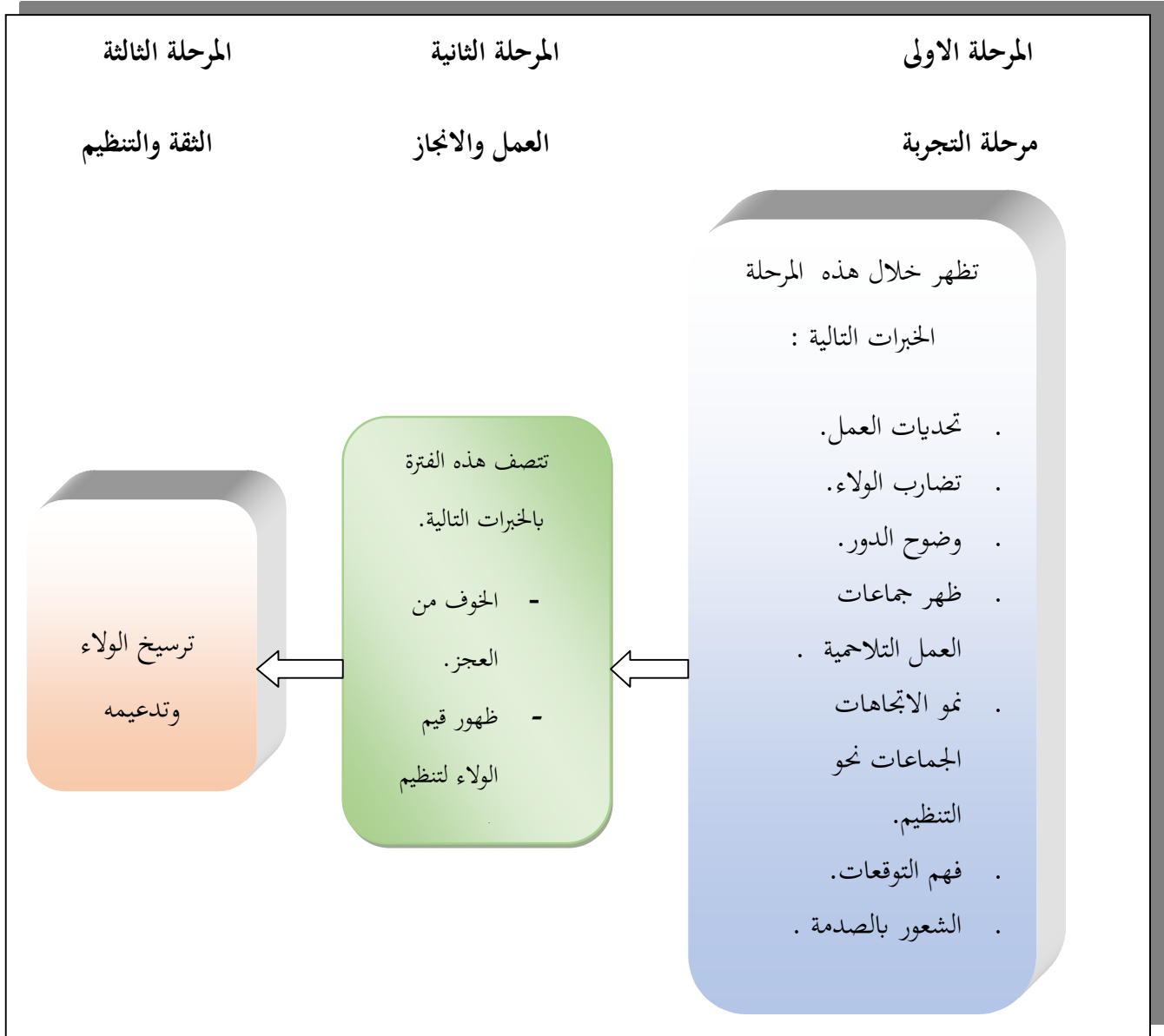
يبدأ تشكل الثقة في التنظيم خلال هذه المرحلة من العام الخامس من بداية تاريخ العمل ، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم ، وتقييم عملية التوازن بين الجهود والتكلفة والإجراءات المعطاة للأفراد .

عطفا على ما سبق يرى الباحث من خلال تعدد مراحل تطور و تكوين الولاء أنها مرتبطة أساسا بعنصرين اثنين :

➤ بالوقت حيث أن الولاء التنظيمي للعاملين يتكون ويتشكل بمرور الوقت داخل المنظمة ، فالعامل عند دخوله للمنظمة تكون عنده غالب صورة مبدئية عليها ويكون خلال هذه الفترة في بداية الاستعداد للانتماء لمنظمة لتنصهر بمرور الزمن اتجاهاته في المنظمة فعند التوافق يتشكل الولاء التنظيمي ، وإذا كان هنالك تعارض مع القيم والاتجاهات يكون هناك الولاء التنظيمي في أدنى مستوياته .

➤ التجربة : فالعامل عند دخوله للمنظمة والعمل فيها يسخر كل طاقته وجهوده لتحقيق أهدافها ، مقابل ذلك يسعى العامل لتطوير قدرات وصقل مهارته وإثبات ذاته داخل المنظمة ، فهذا المقابل على أساسه يتطور ويتكون الولاء.

شكل رقم (1-11) مراحل تكون الولاء



المصدر أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع ، عمان ، مؤسسة الورق

،1996، ص32.

ثانيا- أبعاد الولاء :

للولاء التنظيمي ثلاث ركائز أساسية يؤكد عليها علماء الاجتماع ،إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي وهي كالتالي ¹ :

ركيزة الولاء المستمر :

هو الولاء المرتبط بالتكاليف التي تترتب عن ترك العامل للمنظمة والامتيازات والفوائد التي يتلقاها من المنظمة تجعله يضحى بمصالحه و يرغب في الاستمرار فيها .

ركيزة الولاء التلاهي :

يشير إلى العلاقات النفسية الاجتماعية التي تربط بين العامل ومنظّمته بالشكل الذي يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها.

ركيزة الولاء الموجه :

و يمثل ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها .

وهناك تقسيم اقترحه كل من Allen and Mayer سنة 1990 والمتمثل في ² :

الولاء العاطفي (الوجداني):

وهو شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، وهذا النوع يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله ، من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين ، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق بالعمل أو العاملين.

¹ عبد الغفور مرازقة واخرون مرجع سابق ، ص 278.

² أحمد السويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018، ص135.

الولاء المعياري :

يعبر عن شعور الفرد بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة ويكون غالبا المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الأفراد انعكاس لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقيات الأعمال.

وعليه فالولاء التنظيمي هو نتاج ثلاث مكونات متفاعلة وهي¹ :

التطابق : وهو تبني أهداف وقيم التنظيم باعتبارها أهداف وقيما للمرؤوس في التنظيم .

الاستغراق : وهو الانغماس او الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل .

الإخلاص والوفاء : وهو الشعور بالعاطفة ولارتباط القوي نحو المنظمة وتبني هدفها وقيمها، حيث يلاحظ من هذا المفهوم انه يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم المعني بذاته بغض النظر عن قيمته العملية ، وان الأفراد الذين لهم ولاء لمنظمتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقتهم لما يفعلون ، وان أنشطتهم وإخلاصهم غالبا ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى ، وأنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم وأن منازلهم تكون امتداد لعملهم² .

المطلب الثالث : محددات الولاء التنظيمي ونماذجه :

أولا- محددات الولاء :

باعتبار الولاء التنظيمي كنتيجة تسعى كل منظمة للوصول إليها وما يترتب عنه من نجاح لها ، فتسعى جاهدة لدراسة كل ما يمس أو يتعلق به وما يؤثره من محددات للوصول إلى الفهم الصحيح والوعي الكامل بكل جانب من جوانب الولاء حيث تتمثل هذه المحددات في :

¹ كرم ناصر علي ، الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية،مجلة كلية التربية الأساسية ،2017،المجلد 23-العدد97، ص789.

² الاحمدي ،مرجع سابق، ص9.

أ- **محددات شخصية :** تعتبر العوامل الشخصية للعاملين من بين المؤشرات التي على أساسها يتشكل الولاء التنظيمي كالعمر والجنس ، والمستوى التعليمي ، وقدرة العامل على التعلم واكتساب مهارات جديدة ، بالإضافة إلى تركيبته النفسية التي تجعله يتأقلم مع مختلف المواقف والظروف .

ب- **محددات متعلقة بالتنظيم :**

1- الثقافة التنظيمية :

وهي عبارة عن مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، حيث إن قيم المنظمة تشكل بشكل عام المعتقدات والأفكار والتوجهات المرتبطة بالأهداف والتي يتعين على كل أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف¹.

وعطفا على ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على سلوك العاملين فوظوح الرؤية والقيم تساعدهم على التعاون مع المنظمة ، فالعامل الذي تتوافق قيمه وأعرافه وسلوكياته مع أعراف وقيم المنظمة ، مما يساهم في تبني رؤية وسياسة المنظمة ، مما يترتب عنه تماسك المنظمة مما يزيد في ارتفاع الولاء .

2- نمط القيادة :

تناول الباحثون مفهوم القيادة في كثير من الكتابات والأبحاث ، وقد حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين ، و تعرف على أنها عملية التأثير في سلوك المرؤوسين ، أي انه ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد في التأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون لتحقيق الأهداف ، وبناء على ذلك فمسؤولية القيادة لها أهمية بالغة في حياة المنظمات واستمراريتها ، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتماءهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف ، فالقائد هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجة الولاء.²

¹ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة ومراجعة، رفاعي مجد رفاعي ومجد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ لنشر 2001، ص 650.

² عبد الغفور مرازة وأخرون ، مرجع سابق ، 290.

3- وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين حيث انه كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما زاد فهم و ادراك العاملين للولاء التنظيمي وللمنظمة أكبر ،وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة

والكفاءة الإدارية ، فكلما كانت العمليات التنظيمية و وظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء التنظيمي.¹

4- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

حيث ان نظام الحوافز المعنوية سواء كانت أو المادية المناسبة يساعد على توفيق مناخ تنظيمي يؤدي إلى زيادة الرضا عليه مما ينعكس عن المنظمة ككل ، وبالتالي زادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف ، حيث أشار بعض إلى أن المنظمات العاملة ف القطاع العام هي من أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجيدة ، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.²

5- السياسات :

ضرورة تبني سياسات تساعد على إشباع حاجات العاملين في المنظمة ، فكما هو متعارف عليه هناك عند أي إنسان حاجات متداخلة، تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لديه، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة العامل على إشباع هذه الحاجات، لأن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوك إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المنظمة للعاملين في إشباع هذه الحاجات يتولد منه الشعور بالرضا، والاطمئنان، والانتماء، ثم الولاء التنظيمي.³

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص139.

² نفس المرجع، ص131

³ نفس المرجع، ص126.

6- زيادة مشاركة العاملين:

تعني مشاركة العاملين وقيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة مع الإدارة ، فالمشاركة تزيد الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم: "نحن"، ويعدون أي مشكلة في العمل "مشكلتهم"، وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلاً له، ويزداد شعورهم بالرضا، وتقل مقاومتهم للتغيير، وترتفع روحهم المعنوية، وتزداد ثقتهم بالمنظمة ، ما يؤثر في عملهم بمزيد من تحقيق أهداف المنظمة.¹

ثانياً - نماذج الولاء

تعدت نماذج الولاء بتعدد الباحثين الذين درسوا موضوع الولاء التنظيمي فنجد من بين النماذج :

1- نموذج الولاء عند **Angle , Perry**: قسم كل من إنجل وبيري العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي إلى:²

1-1 نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي : يبين هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني علي أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك الذي يؤثر في توجهاته ، فهو يركز على خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج مبني أساسا على ما يميز الأفراد من خصائص شخصية وما يحمله من تصرفات إلى المنظمة ، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد علي أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم .

2-1 نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي : يركز هذا النموذج علي أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها حيث ان الفرد يمارس نشاطه لتحقيق أهدافه داخل المنظمة ، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد و المنظمة.

¹ عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، عمان، دار المشرق، 2006، ص216.

² عمر مجد الدر، استراتيجيات التعلم المستمر واثرها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الحكومية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، 2011، ص94.

وعليه فقد قدم الباحثون من خلال هذا النموذج تفسيريين للعمليات التي تحدد الولاء التنظيمي حيث أن التفسير الأول يعتمد على الفرد وما يميزه من خصائص وصفات كأساس للولاء والتفسير الثاني أن المنظمة وطبيعة التنظيم فيها كأساس للولاء .

2- نموذج Steers : هذا النموذج مقترح من ستورس 1997 وهو عن دراسة قام بها على عينتين مختلفتين ، الأولى من عمال تنفيذيين وتقنيين ، والعين الثانية من إداريين وتقنيين ، وقد خلص من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة إلى هذا النموذج شكل (1-12)

شكل رقم (1-12) يوضح نموذج Steers 1977



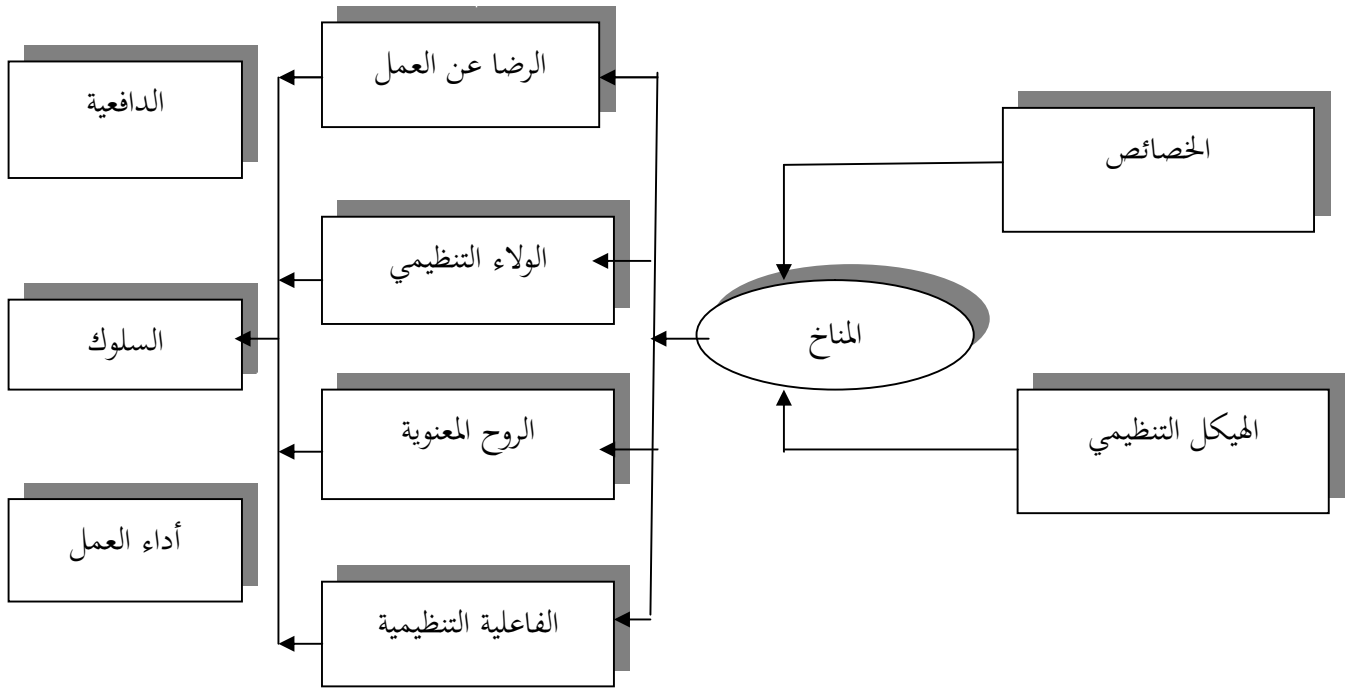
المصدر : بالتصرف نقلا Mustapha Bettache, les déterminant de la loyauté organisationnelle, étude effectuée en milieu hospitalier Québécois, mémoire présente a la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de grade de maitre es sciences (M.SC) en relation industrielles université de Montréal, juin2000, p33

بناء على نموذج ستورس نستنتج أنه قسم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي إلى عوامل شخصية متمثلة في (السن ، الجنس ، المستوى ...)، وعوامل متعلقة بخصائص متعلقة بالعمل (طبيعة العمل ، فرص التفاعل الاجتماعي ، الاثر الرجعية) ، وعوامل خبرات العمل (الاهمية الشخصية ، الارتباط التنظيمي ، اتجاهات الجماعة)، بناء عليها يتشكل ويتحدد لدى العاملين الولاء التنظيمي وما يترتب عنه من رغبة في البقاء ونقص معدل دوران العمل.

3- نموذج ديكتوتيز وسمرز DECOTIS et SUMMER:

وهو نموذج يقوم على أساس تفاعل الخصائص الشخصية لإفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه على الولاء التنظيمي:

شكل رقم (1-13) نموذج DICOTIS AND SUMMEUR



المصدر: الطاهر لكحل ، محددات الولاء التنظيمي في اطار نظرية كلايتون الدرر للدافعية ، ماجستير

، كلية العلوم الإنسانية، جامعة سطيف 2، 2016، ص32.

مما سبق نستنتج أن جميع النماذج السابقة حاولت تقديم تفسير لظاهرة الولاء التنظيمي ، وأكدت على أن الولاء يتأتى نتيجة تراكمات متعلقة بالعمل وظروفه بالإضافة إلى ما اكتسبه العامل من تجارب وخبرات متعلقة بالوظيفة ، عطفا على الخصائص الشخصية للفرد ، و أجمعت اغلب هذه النماذج إلى أن جميع العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي من خلال العوامل الشخصية او عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي .

المطلب الرابع : أهمية و اهداف الولاء التنظيمي :

من الجدير بالذكر أن موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع الهامة والحساسة في وقتنا الحالي لماله من أهمية بالغة في نجاح المنظمة وضمان استقرارها والحفاظ على استمراريتها، ومن خلال هذا المطلب نسعى إلى التطرق إلى أهمية و أهداف الولاء التنظيمي .

أولا :أهمية الولاء التنظيمي

لقد أشار العديد من علماء إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات اثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء ، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب ،الفعالية في العمل ،كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي ، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل ، وصراع الأدوار ، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف¹كالعمر،الجنس والحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ لهذه القضايا الهامة في مجال العمل.

ونجد أن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل كذلك في² :

- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع على عاتق العمال ومن خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- ضمان استمرار العاملين في المنظمة، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.
- يعد ولاء الأفراد لمنظمتهم، عاملا مهما للتنبؤ بفاعلية المنظمة.

¹ خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ،ط،1عمان ،دار حامد للنشر والتوزيع،2008، ص92.

² عباس، منير خالد، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق،2008،ص165.

- إن شعور العاملين بالولاء للمنظمة، يخفف من العبء على الرؤساء في توجيه العاملين والرقابة عليهم.
- إن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين يساهم في تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، من خلال التخفيض من السلوكيات المرفوضة مثل الإضراب واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

تكمن أيضا أهمية الولاء التنظيمي في أنه يشجع الأفراد العاملين ذوي الولاء المرتفع على المشاركة في تشخيص وحل المشاكل التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات حول القضايا التي تسبب تلك المشاكل، بالإضافة إلى أنه يزيد من شعور الأفراد بالرضا والسعادة مما ينعكس إيجابيا على أدائهم ، ويجعلهم يستمتعون عند أداء عملهم، ويقوي رغبتهم في الاستمرار بالعمل في المنظمة.¹

ثانيا- أهداف قياس الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من بين ابرز الأمور التي على المنظمة إدراكها وفهمها لما له من أهمية بالغة عليها وعلى العاملين لها ، وما يترتب عن مستوى الولاء من نتائج تضمن تحقيق النجاح وتساعد على الاستمرارية ، وذلك من قياس الولاء من خلال خلال معايير و مؤشرات كمعدل دوران العمل و معدل كثرة الحوادث ، وتمثل أهمية قياس الولاء التنظيمي في² :

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .
- معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الولاء الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر و الاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء .
- يعتبر أداة شخصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- يعود على العاملين والمنظمة بالنفع حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم ،مما ينعكس إيجابا على أدائهم ومن ثم على فاعلية المنظمة.

¹ ناجي رجب سكر ، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 26 ،العدد7،ص531.

² موسى اللوزي، مرجع سابق،ص139.

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لأذلك تسعى جاهدة لدراسة العوامل المؤثرة فيه نظراً للأهمية التي يترتب عنها وجوده من عدمه فهو يعتبر عاملاً يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

ثالثاً علاقة التسويق الداخلي والرضا الوظيفي :

يرى الباحث إن قوة الإنسان تكمن في داخله بحيث أن العوامل الداخلية للفرد هي الدافع له للقيام بالأعمال وتحقيق الإنجازات وكذلك المنظمات فالمنظمات يكمن سر نجاحها في مجموع ما تمتلكه من موارد وعناصر داخلية تسعى من خلال دمجها وتفاعل في ما بينها على تحقيق النجاح ، ويعتبر المورد البشري أهم تلك الموارد لما له من خصائص ومميزات تميزه عن غيره ، فالتسويق الداخلي هو توجه ونهج مبني على العناية بالمورد البشري والعمل على إشباع حاجاته و تحقيق رغباته التي من خلالها ينتج لنا مورد بشري راضا و مؤهل لتحقيق أهداف المنظمة ، والرضا الوظيفي كما أشارت أغلب الدراسات التي تناولته أكدت على وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي حيث أن الرضا الوظيفي يمهد العامل إلى تقبل أهداف وقيم ورؤية المنظمة وهو بطبع الحال معبر عن بداية تشكل الولاء التنظيمي .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك ما تعلق بكل من التسويق الداخلي من خلال تناول أهم تعاريفه و ما يتميز به من خصائص وأهمية في إدارة الموارد البشرية كفلسفة من شأنها أن تساهم في تحقيق التميز في الأداء و تحقيق النجاح ، وكذا التطرق إلى نماذج ومن أبعاد التسويق الداخلي التي من خلالها يمكن التأسيس إلى سياسة تسويق داخلي فعالة ، ومن ثم التعرّيج على الرضا الوظيفي كمرحلة من مراحل تشكل الولاء والذي بدوره يعبر عن حالة شعورية تتشكل للمورد البشري إتجاه عمله وذلك من خلال مسببات قد سبق ذكره في هذا الفصل فيما تم التطرق في المبحث الثالث إلى موضوع الولاء التنظيمي وذلك بتناول تعريفاته التي تفضي في مضمونها درجة انصهار الفرد داخل المنظمة وتبني سياستها وتوجهاتها والخصائص ، ومن ثم التطرق إلى وأبعاده و مميزاته ونماذج المفسرة له ومراحل التشكل ، ليتم في الفصل الموالي تناول الدراسات السابقة المتعلقة بدراستنا .

الفصل الثاني الدراسات السابقة

تمهيد

نسعى من خلال هذا الفصل إلى التطرق إلى الدراسات السابقة في موضوع التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، من خلال التعرّيج على الدراسات التي تناولت تلك المتغيرات سواء كانت المحلية والعربية أو دراسات أجنبية بالإضافة إلى التطرق إلى غايات وأهداف المنشودة منها وكذا طرق والمناهج المستخدمة في معالجة الدراسات بالإضافة إلى أهم النتائج والتوصيات المستخلصة و تقديم اقتراحات متعلقة بميدان دراستها وفي ما يلي عرض لهذه الدراسات:

المبحث الأول الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث نحاول التطرق إلى مجموعة من الدراسات التي أجريت باللغة العربية وباللغة الأجنبية التي لها علاقة بموضوع من خلال تناولها احد جوانب المتعلقة بالدراسة وهي كالتالي :

المطلب الأول الدراسات باللغة العربية :

نتناول في هذا المطلب مجموعة الدراسات التي أجريت باللغة العربية والتي لها علاقة بموضوع بدراستنا سواء كانت على المستوى المحلي (الجزائري) أو على المستوى العربي .

أولا : الدراسات المحلية :

1- دراسة لعمور رميلة ،بوداود بومدين (2019) بعنوان :

اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية،مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 ، العدد2.

هدف الباحثون من خلال هذه الدراسة الى معرفة العلاقة والأثر بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، وتم إعداد استبيان وتوزيعه على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بغرداية البالغ عددهم 64 أستاذ وقد تم اختيار 34 مفردة أي ما يمثل 35% من مجتمع الدراسة ، وتم استخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM باستخدام برنامج Smar.

وقد أفضت الدراسة إلى جود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية، وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، وجود تأثير غير مباشر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى عينة الدراسة .

وقد اقترحت الدراسة ضرورة التركيز على أهمية الجانب النفسي للأستاذ، لأنه هو القوة الدافعة للأداء المتميز بالإضافة إلى تحقيق المساواة والإنصاف بين الأساتذة ، وكذا الاهتمام بالتوزيع العادل للمهام والأعباء الوظيفية للأساتذة والاهتمام بالمحفزات المادية والمعنوية .

2- دراسة أحمد السويسي (2018) بعنوان :

تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية أمحمد بن عجيل بالآغواط ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة زيان عاشور الجلفة .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية بالآغواط ، والتعرف على أهمية الثقافة التنظيمية داخلها بالإضافة إلى دراسة تأثير كل من ثقافة الابداع بالمؤسسة وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعامل بهذه المؤسسة وكذا التطرق إلى كل من ثقافة التحفيز وثقافة المشاركة في صناعة القرار.

وتم جمع المعلومات المتعلقة بجانب التطبيقي لدراسة من خلال توزيع الاستبيان على ما مجموعه 757 من العاملين داخل المستشفى بمختلف وظائفهم ورتبهم (عمال متعاقدون ، أسلاك مشتركة ، ممارسون طبيون ، شبه طبيون). لتتم معالجة هذه المعلومات باستخدام برنامج SPSS.

وقد خلصت إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين بهذه المؤسسة وقد أوصى الباحث من إلى :

- . الاهتمام بالعمال وإيجاد ، آليات وطرق تمكن من تحقيق رغباتهم وتساهم في إشباعها .
- . تشجيع الإبداع والابتكار وروح المبادرة والاعتراف بمهارات العاملين لاسيما الأفكار المقترحة .
- . غرس ثقافة الإبداع داخل المؤسسة من اجل الحفاظ على تماسكها وتماسك العمال.
- . تدريب وتكوين العمال بصفة مستمرة من اجل تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم ، من اجل فسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات.
- . الاهتمام بمشاركة العاملين داخل المؤسسة الصحية لاسيما ما تعلق بصناعة القرار وكيفية .تسيير المؤسسة ، وهي مهمة تعنى بها القيادة الإدارية للمستشفى.
- . ضرورة تحفيز العمال ماديا ومعنويا ومنح المكافآت اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال من اجل ضمان بقائهم واستمرارهم وتحقيق مستوى من الولاء .
- . ضرورة التزام أصحاب المستويات العليا من السلطة بالقيم الخاصة بالمؤسسة حتى يكونوا قدوة ومثلا للعمال.

3- دراسة بودي عبد القادر، بن جمعة (2018) بعنوان :

أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني لقاعد -وكالة بشار- . مجلة الإبتكار والتسويق، المجلد 5 ، العدد 1.

حيث هدفت الدراسة الى التعريف بالتسويق الداخلي و تحسين ممارساته وتقديم الایجابيات والنتائج المترتبة عن تطبيقه، إلى جانب معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي لدى صندوق التقاعد وكالة بشار ، ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي ،وقد تناول الباحث عينة مكونة من 35 موظف .

وقد خلصت الدراسة إلى إجراءات التسويق الداخلي تطبق بشكل مقبول بالصندوق الوطني للتقاعد بشار.و أن العمال راضين عن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي سواء اختيار العاملين أو تدريبهم أو مكافأهم او تفويض الصلاحيات لهم أو تزويدهم بالمعلومات .

بالإضافة إلى أن إجراءات التسويق الداخلي يؤثر و بشكل إيجابي على رضا العمال وان هناك أثر لجميع إجراءات التسويق الداخلي، كل على حدا، و بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي .

4- دراسة منصورى إهام (2018) بعنوان :

أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال العدد 07.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التسويق الداخلي ومدى تطبيقه في الجامعة ، إضافة إلى دراسة أثره على تحسين جودة الخدمة ، واختبار مدى استخدام الجامعة لتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال لنشاطات التسويق الداخلي، ومدى إدراك الموظفين لهذا المفهوم والعناصر المكونة له ، في حين تكونت العينة من 30موظف بالكلية .

وقد توصلت الدراسة إلى أهمية كل بعد (التدريب والتمكين وفرق العمل) وأثرهم الإيجابي على جودة الخدمة التعليمية ، مع قلة الاهتمام لبعده التحفيز وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام أكثر بالحوافز الممنوحة للموظفين خاصة الذين يحققون أداء متميز في تقديم الخدمة التعليمية.

5- دراسة علي بولداوي، يحي بشلاغم (2017) بعنوان :

ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة، مقال في مجلة المعارف الدولية العدد 12.

حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية القائمة بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي لدى عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية ، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين نوع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي وكذا أبعاد الاتصال الداخلي مع الولاء التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من 55 موظف من مستخدمي المؤسسات الرياضية .

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي وكذا وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي وجود علاقة ارتباطية سالبة بين معوقات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي.

6- دراسة فريد كورتل ، حلوز فاطمة (2017) بعنوان :

اثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، مقال في مجلة معارف ، العدد 22.

هدف الباحث إلى الدراسة واقع تطبيق ممارسات التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر ، وقد تكونت عينة الدراسة 59 من مدراء ورؤساء المصالح .

وقد كان من نتائج الدراسة أن إدراك عينة الدراسة لابعاد التسويق الداخلي كان متوسط ، كما أن مستوى أداء المصارف جاء متوسطا أيضا، وكذا وجود أثر عالي ذو دلالة إحصائية لتطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف .

وقد أوصى الباحث بضرورة تهيئة الجو الملائم لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي في هذه المصارف من اتصال داخلي وتدريب وتحفيز لأثرها البالغ في تعزيز الأداء .

7- دراسة سليم حيرش (2015) بعنوان:

"اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية ، دراسة عينة من البنوك الجزائرية في ولاية المدية" مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، جامعة لويسي علي البلدية، 2015، العدد 11، ص 40-56.

وقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التسويق الداخلي وتأثيره في مستوى جودة الخدمة المصرفية فب البنوك الجزائرية ، حيث تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى مفهوم التسويق الداخلي وأهم التعريفات وابعاده (وضوح ادوار العاملين ، التدريب وتنمية العاملين ، نظام الحوافز والأجور ، الاتصال الداخلي ، الدافعية لدى العاملين ، تفاعل العاملين مع الزبائن) وكذلك عن جودة الخدمة المصرفية ، وقد استخدم لجمع المعطيات الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات على مستويين 45 من القوى العاملة ، 88 من الزبائن ، وتم استخدام برنامج spss لتحليل المعطيات .

وكان ممن ابرز النتائج المتوصل إليها وجود أثر ايجابي لتطبيق ابعاد التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة المصرفية حيث كان أكثر الأبعاد تأثيرا هما بعد وضوح الأدوار والاتصالات الداخلية بين العاملين في البنوك ، كما أوصى الباحث من خلال الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات التسويق الداخلي في كافة البنوك الجزائرية .

8- دراسة شوقي جدي (2014) بعنوان :

"تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي" -دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة-مجلة الباحث جامعة ورقلة، 2014، العدد 14، ص321-330.

قام الباحث من خلال هذا البحث بدراسة العلاقة بين تمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار ، التحفيز الذاتي والمعنوي ، التقليد والمحاكاة ، تنمية السلوك الإبداعي) والولاء التنظيمي (الولاء العاطفي الأخلاقي والولاء الاستمراري) لدى الأطباء العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية العمومية لولاية تبسة المقدر ب8 مستشفيات ، وقد بلغت عينة الدراسة ب318 طبيب عامل وقد تم معالجة المعطيات باستخدام برنامج SPSS .

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن مستويات تمكين العاملين كانت منخفضة بكل أبعاده ن بالإضافة إلى انخفاض مستوى الولاء التنظيمي ، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين بكل أبعاده لرفع من مستوى الولاء التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات .

9- دراسة رشيد مناصرية ، الحاج عرابة، بولرباح غريب (2014) بعنوان :

واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مجلة الباحث، 2014، العدد14.

هدف الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى تقييم واقع إجراءات تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة سونطراك ، وذلك عن المسح الميداني لظاهرة على مستوى المديرية

الجهوية الأربعة لسونطراك ، وذلك من خلال المقابلة والاستبيان حيث تكونت العينة من 190 عامل في المؤسسة، ليتم تحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية المعروفة وتحليل الانحدار لاختبار صلاحية النموذج. وقد خلصت الدراسة إلى ضعف تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في مؤسسة سونطراك محل الدراسة ، مع وجود تفاوت نسبي في تطبيق إجراءاته كل على حد .

وقد أوصى الباحثون إلى ضرورة الاهتمام أكثر بتطبيق سياسة التسويق الداخلي لتحقيق رضا أكبر للعاملين ، وكذا الرفع من البرامج التدريبية التي تساعد من الفهم الجيد لتسويق الداخلي ، بالإضافة إلى الاهتمام بالأساليب التحفيزية ، وزيادة الاهتمام بالاتصال الداخلي من خلال تفعيل القنوات المناسبة لهذا الاتصال

ثانيا : الدراسات العربية

1- دراسة عمر مُجَّد مصطفى، شيلان فاضل محمود (2019)، بعنوان :

دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل : دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومسؤولي الشعب و العاملين في معمل اسمنت (دلتا) في مدينة السميمانية، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد24، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الولاء التنظيمي في التقليل من دوران العمل في معمل الاسمنت دلتا ، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة مؤلفة من 25 سؤالاً ، تم توزيعها عشوائياً على 70 من المدراء الشعب من العاملين بالمعمل ، حيث تم جمع 57 استبانة صالحة لتحليل، ولتحقيق الغرض استعمل الباحث مقياسين الأول ثنائي لقياس الإبداع المنظمي والثاني رباعي لقياس دوران العمل ، وقد استخدم الباحث برنامج spss لمعالجة المعطيات.

حبث كان من نتائج الدراسة إلى وجود أثر وعلاقة معنوية للولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء الشعوري ، الولاء الإدراكي ، الولاء السلوكي)، على دوران العمل .

وقد أوصى الباحث بأنه كمي تضمن المنظمة البقاء والاستمرار لا بد من التركيز على الولاء التنظيمي والعمل بجدية على الحفاظ على الأفراد في المنظمة واستمرارهم فيها ،لما يترتب عن اهمال الولاء التنظيمي من عدم استقرار في العمالة .

تعزيز ثقافة عدم مغادرة عدم العمل والولاء لشركة من خلال تطوير الموظفين بمختلف الطرق الحديثة بما يدفعهم للحرص على البقاء في أعمالهم وعدم مغادرة العمل.

2- دراسة كريم ناصر علي (2017) بعنوان :

الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية،مجلة كلية التربية الأساسية،المجلد 23-العدد97.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي داخل هيئة التدريس لجامعة المستنصرية حيث بلغت العينة 370 تدريسي والتعرف على الفروق ذات دلالة الإحصائية للولاء التنظيمي لتدريسيين تبعاً لمتغيرات (الشهادة ، التخصص، الجنس).

وكان من نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة المستنصرية لديهم ولاء تنظيمي لجامعتهم حيث يهو عائد لاستعدادهم على التضحية من اجل الجامعة ، كما أظهرت الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي حسب متغير الشهادة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لولاء التنظيمي حسب متغير التخصص والجنس .

3- دراسة اياد فتحي العالول ،(2016)بعنوان :

أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، وقد كانت عبارة عن أطروحة دكتوراه في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

هدف الباحث إلى الدراسة "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في شركة جوال في قطاع غزة"، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة وقد بلغت عينة الدراسة 133 عينة , وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال. كما تبين وجود تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي الشركة. وأيضاً يوجد تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي الشركة، كما تبين وجود أثر إيجابي لمتغيري العمر والدخل على الولاء التنظيمي.

4- دراسة مجدوب أحمد مُجد قمر (2015) بعنوان :

دراسة الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا السودان، مجلة رؤى الاقتصادية ، جامعة الواد ، الجزائر ،العدد9، 2015،

وقد هدفت الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومعرفة ما إذا كانت هنالك فروقات ذات علاقة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في الولاء والرضا الوظيفي والتي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي .

تناولت هذه الدراسة 100 عينة حيث تم توزيع إستبانة على أساتذة من جامعة دنقلا .

تم إعتقاد المنهج التحليلي الوصفي، وكان من نتائج الدراسة :

- الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة .
- توجد علاقة ذات علاقة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس .
- توجد فروقات ذات علاقة إحصائية بين الذكور والإناث لدى أعضاء هيئة التدريس في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

5- دراسة ايمن عبد الله مُجَّد ابوبكر 2015 بعنوان :

اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي فرع العين)مجلة العلوم الاقتصادية.

حيث تهدف الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي علي رضا العاملين دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي فرع مدينة العين، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ "التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي، وقد تونت عينة الدراسة من 85موظف في البنك.

وقد توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، والبرامج التدريبية، والاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين بالبنوك الإسلامية.

6- دراسة محمود ، حازم مصطفى (2015) مُجَّد بعنوان:

"دور التسويق الداخلي في شعور العاملين بالسعادة في العمل" المجلة العلمية لدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس كلية التجارة، 2015، المجلد السادس ،ص201-220.

حيث تناول الباحث في هذه الدراسة تطبيق سياسات التسويق الداخلي من قبل مديري المستشفيات العامة التابعة لمحافظة البور سعدي ودورها في تحسين شعور العاملين بالسعادة ، حيث تكونت العينة من 220 من هيئة التمريض التابعة للمستشفيات محل الدراسة ، وقد هدف الباحث من خلال البحث إلى محاولة تسليط

الضوء على هذه الممارسات و القصور في تطبيق أي عنصر منها وما يترتب عنها من إخلال بالسير الحسن للمستشفيات .

وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياستي التسويق الداخلي (الوظيفة المتمثلة في تدريب العاملين ، وضوح الدور وتبين الوظيفة والالتزام) على شعور العاملين من هيئة التمريض بالسعادة في العمل .ووصى الباحث من خلال جملة من التوصيات على منح صلاحيات أوسع واللازمة ، قياس أداء الدورات التدريبية ، تقييم أداء العاملين و إعلامهم بنتائج التقييم .

7- دراسة أميرة خيضر كاظم(2014)بعنوان :

الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد10، العدد31.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، بالمشرفين، بزملاء العمل التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي (العاطفي، المعيارى، المستمر)، وقد حددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد تكونت الدراسة من 67 عامل من العاملين في فروع مصارف الرافدين .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها حيث جاء بعد الثقة بزملاء العمل ليكون الاول في ترتيب إبعاد الثقة التنظيمية، ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ثانيا، يليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا يفسر بأن المصرف المعني بالدراسة يرى إن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام المصرف بتقوية هذه الثقة، كما اثبتت الدراسة بان الثقة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي فقد حققت الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل تأثيرا في الولاء التنظيمي مما يؤشر الاعتماد على المشرف في تنفيذ المسؤوليات و الثقة بالمشرف.

8- دراسة محمد الديري (2014) بعنوان:

اثر التسويق الداخلي على ولاء العميل الفندقى (دراسة مقارنة على الفنادق خمس نجوم في الجمهورية العربية السورية)، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب كلية الاقتصادية .

هدفت الباحثة إلى دراسة أثر التسويق الداخلي على ولاء العملاء الداخليين والخارجيين في الفنادق المصنفة من فئة خمس نجوم في الجمهورية العربية السورية حيث تمثلت أبعاد التسويق الداخلي ب (التعيين، التحفيز ، الاتصال الداخلي ، فرق العمل ، التمكين)، كما هدفت كذلك إلى التعرف إلى واقع تطبيق ممارسات التسويق

الداخلي بإبعاده ، ومستوى الرضا الوظيفي وولاء العملاء الداخليين والخارجيين ، وقد تكونت عينة الدراسة من 212 عميل داخليا و 222 عميل خارجي .

وقد كان من نتائج الدراسة إلى وجود تطبيق لابعاد التعيين والتدريب والاتصال الداخلي والتمكين بدرجة منخفضة ، اما بعدّي التحفيز وفرق العمل فتطبق بدرجة متوسطة وذلك الفنادق المحلية ، بينما تطبق كل الابعاد بدرجة متوسطة في الفنادق العالمية .

وكان كذلك من نتائج الدراسة وجود لتأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي و ولاء العميل الداخلي في الفنادق المحلية والعالمية ، ووجود لتأثير جميع أبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي معنويا ، كما يؤثر الرضا الوظيفي معنويا في كل من ولاء العميل الداخلي والخارجي في كل من الفنادق المحلية والعالمية .

9- دراسة محمود علي الروسان ، مثنى مُحمَّد العموش (2013) بعنوان :

دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 37.

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى التطرق إلى نظام معلومات الموارد البشرية بمكوناته (التخطيط ، التوظيف ، التدريب ، لتعويض ، وتقويم الأداء) وقد تكونت عينة الدراسة من 71 موزعة (مدير ، مساعد مدير ، نائب مدير) حيث ظهر مستوى أداء هذا النظام بحدود متوسطة ، حيث أن الولاء التنظيمي فقد تناوله الدراسة كمتغير تابع وقد كان مستواه في حدود متوسطة بمجالاته المختلفة ، وقد بينة الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية واثربين نظام معلومات الموارد البشرية وبين الولاء التنظيمي، في حين غاب اثر بعد تخطيط الموارد البشرية على الولاء التنظيمي ، وقد اوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام وتفعيل دور نظام معلومات الموارد البشرية في التخطيط ، والتوظيف ، والتدريب وتقييم الأداء.

10- دراسة مُحمَّد أبو سنينة، (2013) بعنوان :

أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيط ، عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية ، وهي عبارة عن رسالة مجاستير جامعة الشرق الأوسط.

درس الباحث في هذه الرسالة اثر ابعاد التسويق الداخلي بابعاده (التدريب، التحفيز، فرق العمل ، الاتصال الداخلي) في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، في عينة من العاملين في المستشفيات

الأردنية الخاصة ، حيث شملت العينة 277 ممرض وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحساب والانحراف المعياري .

وقد كان من أهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على الالتزام الممرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة ، وكذلك وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للممرضين في المستشفيات

الأردنية الخاصة وكذا وجود اثر للتسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي حسب نتائج التحليل الإحصائي لدراسة .

11- دراسة فتحي ناصر نامق (2013) بعنوان :

توظيف التحليل العاملي الاستكشافي لاستخلاص عوامل الولاء المنظمي والرضا الوظيفي دراسة حالة في الكلية التقنية الإدارية بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بغداد المجلد 19 ، العدد 70.

تناولت هذه الدراسة قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لاعضاء الهيئة التدريسية في إحدى الكليات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الكلية التقنية الإدارية في بغداد) وقد كانت عينة الدراسة مؤلفة من 50 عضو هيئة تدريسية حيث تشكل 49% من مدرسي الكلية .

وقد استخدم الباحث التحليل العاملي لغرض استخلاص العوامل وتصنيفها في مجموعات بحسب درجة تشعبها وعلاقتها بالعوامل الأخرى ، وقد توصلت الدراسة إلى معرفة أهم المتغيرات التي تم استخلاصها وذات التأثير الكبير لكافة المحاور الخاصة بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع بيان الأهمية النسبية لكل متغير .

12- دراسة الطائي (2012) بعنوان:

تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على الرضا الوظيفي على العاملين في فنادق السلسلة ،مجلة البحوث الاجتماعية المتقدمة ،رم 1.

حيث هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة Chain Hotels العاملة في العاصمة عمان، من وجهة نظر العاملين في هذه الفنادق. وقد تم اختيار عينة قصدية ملائمة مؤلفة من 378 عاملاً، يعملون في أقسام الموارد البشرية والتسويق والمبيعات وتكنولوجيا المعلومات والمالية والمكتب الأمامي في الفنادق.

تم تحليل الاستبانة الدراسة المرتبطة بمتغيرات المستقلة والوسيطه والمتغير التابع باستعمال برنامج التحليل الإحصائي (v18.amos) لاختبار العلاقة بين إجراءات التسويق الداخلي ورضا العاملين في الفنادق المبحوثة بوجود الذكاء الاصطناعي .

وقد أظهرت نتائج التحليل بوجود تأثير واضح لإجراءات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في ظل تطبيق آليات الذكاء التسويقي في فنادق السلسلة .

وقد أوصى الباحث بضرورة قيام إدارات الفنادق المبحوثة بالعمل على إثراء المعلومات والتعامل الأخلاقي معها، وضرورة توزيعها واطلاع العاملين عليها حتى تتمكن الإدارات الفندقية من اتخاذ القرارات المناسبة، إضافة إلى الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق المنفعة المتبادلة ليس فقط للعاملين في الفنادق وزبائنهم بل ضرورة توزيعها للموردين والوسطاء وحتى جمهور الفنادق .

المطلب الثاني الدراسات باللغة الأجنبية :

نسعى من خلال هذا المطلب إلى تناول الدراسات السابقة التي كتبت في موضوع البحث بالغات الأجنبية في ما يلي عرض لها :

1- دراسة Nisreen Jasim Mohammed (2018) ، بعنوان:

The Role of Internal Marketing Strategies for Human Resource in Achieving the Credibility of Service Organization Exploratory Research in the Iraqi Airways General Company, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 7 Issue 2, February 2018

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجيات التسويق الداخلي المتمثلة في (الدعم الإداري ، الاحتفاظ بالموظفين التحفيز ، التدريب والتطوير) ودورها في مصداقية الخدمة لدى شركة الخطوط الجوية العراقية العامة ، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تكونت عينة الدراسة من 45 موظف في الشركة وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليلها .

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة وبكل متفاوت بين أبعاد التسويق الداخلي على مصداقية الخدمة في المنظمة حيث نجد أن بعد التكوين والتدريب له اثر كبير مقارنة بالحوافز الذي اقل بعد في التأثير .

2- دراسة (Atiqur Rahman Sarker ، Dean Mehrab Ashrafi ، 2018) بعنوان:

The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh , JBRMR , Volume 12 Issue 3.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين عوامل التسويق الداخلية ورضا الموظفين في قطاع البيع بالتجزئة في بنغلاديش، حيث تمثلت الأبعاد الأساسية لتسويق الداخلي في التدريب والتطوير، والدعم التنظيمي، والأجور والمكافآت، وسياسة الاحتفاظ وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

وقد شملت العينة 250 عامل، في حين تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كطريقة فعالة لاختبار تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للموظف. المعدل هو 75.1% مما يشير إلى أن عناصر التسويق الداخلية الأربعة تشرح ما يقرب من 75.1 في المائة من التباين في بُعد الرضا الوظيفي للموظف.

توضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تبايناً في تأثير عوامل التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي. لذلك، يمكن استنتاج أنه كلما كانت ممارسة التسويق الداخلي أقوى؛ كلما كان مستوى رضا الموظف أفضل.

وقد اقترحت الدراسة على انه :

- يجب أن تعامل المنظمة الموظفين كعميل داخلي وأن تمنحهم فرصاً لتطوير أنفسهم.
- يجب أن تضمن الشركة حصولهم على فرصة الترويج وردود الفعل المتكررة إلى جانب ضمان بيئة عمل صحية.
- يجب أن تحصل الشركة على مكافآت مالية من خلال تقديم المكافآت والعمولات وما إلى ذلك لزيادة مستوى الرضا.
- نظراً لأن ممارسات التسويق الداخلي تعمل كمقدمة للأداء التنظيمي العالي والرضا الوظيفي، فقد تم إبداء اهتمام خاص في هذه الدراسة للتركيز على أهمية ممارسات التسويق الداخلي.

3- دراسة FAIDA، C (2018) بعنوان:

Marketing interne et satisfaction des employés de l'UOB, Cah. CERUKI, 2018 (59) :201-223 ISSN 2412-5873.

تمثلت أهداف هذه الدراسة في دراسة قياس مستوى الرضا عند العاملين، وقياس مستوى تطبيق التسويق الداخلي، ودراسة العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين في الجامعة الرسمية في بوكافو في الكونغو.

وقد جمع الباحث البيانات باستخدام الاستبيان حيث تم مسح الشامل للعينة المتكونة من 144 عامل على مستوى جامعة بوكافو الرسمية، وكان من نتائج تحليل العوامل إلى وجود 3 أبعاد مكونة لرضا العاملين (المنصب

، بيئة العمل، المنظمة)، ووجود مستوى مرتفع لرضا الموظفين، بينما وجود انخفاض في تطبيق ممارسات التسويق الداخلي، بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين تطبيق التسويق الداخلي ورضا العاملين .

وقد اقترح الباحث لزيادة الرضا تحتاج الجامعة إلى تحسين تسويقها الداخلي ووضعه من بين استراتيجياتها، لتحقيق التواصل الجيد مع العاملين وتحفيزهم وتدريبهم، وكذا منحهم مزايا متعلقة بالعمل .

4- دراسة (Imran Shahzad, and others,2018) بعنوان:

Impact of Internal Marketing Mix on Affective Commitment in Telecommunication Sector , European, Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 7, No.1.

هدف الباحثون من خلال هذا المقال إلى دراسة أثر التسويق الداخلي على الالتزام العاطفي في شركة الاتصال Mobilink في باكستان، حيث استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات (106) عامل في قطاع الاتصال في نفس الشركة، وقد استخدم الباحث في تحليل المعطيات برنامج spss16 وبرنامج amos .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير للمزيج التسويقي الداخلي على الالتزام العاطفي في قطاع صناعة الاتصالات.

يحتوي مزيج التسويق الداخلي على 7 أجزاء أخرى وهي المنتج والسعر والترويج والتوزيع والأشخاص والعمليات الداخلية و يرتبط الالتزام العاطفي معهم أيضاً.

هناك فرق كبير في مزيج التسويق القديمة إلى الوقت الحاضر. في الماضي، كان الموظفون يعاملون دائماً كعبيد أو يعمل الموظفون في بيئة غير مناسبة لأنه ليس لديهم خيارات أخرى و يفتقرون إلى الوعي

لتوسيع وظائفهم ولديهم خيارات أقل من أجل مستقبل أفضل.

بالإضافة إلى كون شركة الاتصالات تفتقر إلى الموظفين الموهوبين.

وقد أوصى الباحثون بأنه يجب على شركات الاتصالات تطوير برامج تسويق داخلية رسمية وإيضاح عناصر مزيج التسويق الداخلي في الترتيب لتعزيز مستويات الوعي والإدراك في الموظفين داخل المنظمة.

وكذا يجب تطوير خطط عمل تشمل على المسار الوظيفي للعاملين واضح ووضع رتب تجعلهم قادرين على تطوير أنفسهم والانتقال بينها.

-5 دراسة Awan et al. (2015) بعنوان:

Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis ,Journal of Service Science and Management. Vol08, No,02.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة آثار التسويق الداخلي على ولاء العملاء و دور المتغير الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بينهما في مؤسسة الاتصالات السلوكية ولاسلوكية في باكستان حيث شملت عينة البحث 150 عامل .

وقد أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي لديه تأثير كبير على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية. إضافة إلى انه يظهر النموذج النظري أن سلوك المواطنة التنظيمية، و الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي عمل كوسطاء بين التسويق الداخلي وولاء العملاء .

وخلصت هذه الدراسة إلى أن التسويق الداخلي هو نهج مفيد جدا وفعال نحو النتائج.

-6 دراسة Ala'Eddin Mohammad Khalaf Ahmad, Hussein Mohammad Al-

2012 Borie بعنوان:

Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia, Business and Management Research, Vol. 1, No. 3; 2012.

وكان الغرض من هذا البحث دراسة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات التعليمية بالمملكة العربية السعودية ،وقد تمثلت أبعاد التسويق الداخلي في (الاختيار ، التعين ، التدريب والتطوير ، الدعم والتنظيمي والالتزام التنظيمي) .

وقد تمثلت المتغيرات التابعة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، حيث تم توزيع استبيان على عينة من 250 من الأطباء الذين يمثلون جميع المستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية ،استخدمت هذه الدراسة الانحدار المتعدد تحليل لإظهار تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير الدعم التنظيمي والحوافز والدوافع وسياسة الاستبقاء) كان لها تأثير إيجابي على الأطباء السعوديين في المستشفيات التعليمية على الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى تقديم هذا البحث مساهمة إيجابية في اتجاه عوامل التسويق الداخلية وأثرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للأطباء في السعودية لمستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

-7 دراسة San Hwang and Jang Chi, (2005) بعنوان:

Relational among internal marketing ,employee job satisfaction and hotel performance ,International Journal of Management, Vol. 22, No2.

وقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي ,الرضا الوظيفي والأداء في الفنادق الدولية في تايوان ، حيث شملت العينة 61 فندقا دوليا في تايوان .

وقد أظهرت الدراسة أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لدى العاملين ، وكذا كان لرضا الوظيفي والتسويق الداخلي التأثير على الأداء التنظيمي.

المبحث الثاني موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

من خلال هذا المبحث نسعى إلى تقديم ملخص لمختلف الدراسات التي تطرقنا إليها سابق وإبراز أهم النتائج المتوصل إليها و إبراز أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات ودراستنا ومن ثم إستنتاج أهم ما يميز دراسنا عن غيرها ومجال الاستفادة منها.

المطلب الأول ملخص عام حول الدراسات السابقة :

نسعى من خلال هذا المطلب إلى تقديم ملخص عام لدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع فيما يلي جدول يشير إلى ملخص الدراسات بالدراسات بالعربية وباللغة الأجنبية .

1- ملخص الدراسات العربية :

نحاول من خلال الجدول الموالي إبراز أهم النقاط المتعلقة بالدراسات السابقة التي أجريت باللغة العربية كما يلي :

جدول رقم(1-3) ملخص الدراسات باللغة العربية

رقم	المؤلف	سنة النشر	عنوان الدراسة	طبيعة الدراسة	العينة	أهم النتائج
1	لعمور رميلة ، بوداود بومدين	2019	اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في	مقال في مجلة العلوم الاقتصادية و	34	جود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية، وجود

<p>تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، وجود تأثير غير مباشر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى عينة الدراسة .</p>		<p>التسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 ، العدد 2.</p>	<p>ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية</p>			
<p>. خلصت إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين بهذه المؤسسة</p>	<p>757 ممارسون ، طبيون ، عمال ، متقاعدون ، أسلاك مشتركة</p>	<p>أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة زيان عاشور الجلفة .</p>	<p>تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية أحمدية بن عجيله بالأغواط</p>	<p>2018</p>	<p>أحمد السويسي</p>	<p>2</p>
<p>إجراءات التسويق الداخلي تطبق بشكل مقبول بالصندوق الوطني للتقاعد بشار.و أن العمال راضين عن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي سواء اختيار العاملين أو تدريبهم أو مكافأهم او تفويض الصلاحيات لهم أو تزويدهم بالمعلومات.</p>	<p>35 موظف</p>	<p>مقال في مجلة الإبتكار والتسويق، المجلد 5 ، العدد 1.</p>	<p>أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني لقاعد وكالة بشار</p>	<p>2018</p>	<p>بودي عبد القادر، بن حمة</p>	<p>3</p>

<p>وان تطبيق إجراءات التسويق الداخلي يؤثر و بشكل إيجابي على رضا العمال وان هناك أثر لجميع إجراءات التسويق الداخلي، كل على حدا، و بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي .</p>						
<p>إلى أهمية كل بعد من ابعاد التدريب والتمكين وفرق العمل وأثرهم الايجابي عل جودة الخدمة التعليمية ، مع قلة الاهتمام لبعده التحفيز وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام أكثر بالحوافز الممنوحة للموظفين خاصة الذين يحققون أداء متميز في تقديم الخدمة التعليمية</p>	<p>30</p>	<p>مقال في مجلة اقتصاديات المال والأعمال العدد 07.</p>	<p>أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة</p>	<p>2018</p>	<p>منصوري إلهام</p>	<p>4</p>
<p>وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي وكذا وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي وجود علاقة ارتباطية سالبة بين معوقات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي .</p>	<p>55 موظف</p>	<p>مقال في مجلة المعارف الدولية العدد 12</p>	<p>ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة</p>	<p>2017</p>	<p>دراسة علي بولبداوي، يحي بشلاغم</p>	<p>5</p>

5	دراسة فريد كورتل ، حلوز فاطمة	2017	تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر ،	مقال في مجلة معارف ، العدد 22.	59	إدراك عينة الدراسة لابعاد التسويق الداخلي كان متوسط ، كما أن مستوى اداء المصارف جاء متوسطا أيضا ، وكذا وجود أثر عالي ذو دلالة إحصائية لتطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف
6	سليم حيرش	2015	اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية ، دراسة عينة من البنوك الجزائرية في ولاية المدية	مقال مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية جامعة لونيبي علي البلدية ، 2015 ، العدد 11 ، ص 40-56.	45 من 88 من الزبائن	وجود أثر ايجابي لتطبيق ابعاد التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة المصرفية حيث كان أكثر الأبعاد تأثيرا هما بعد وضوح الأدوار والاتصالات الداخلية بين العاملين في البنوك
7	شوقي جدي	2014	العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي " - دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة	مقال في مجلة الباحث جامعة ورقلة ، 2014 ، العدد 14	318 طبيب	مستويات تمكين العاملين كانت منخفضة بكل أبعاده ن بالإضافة إلى انخفاض مستوى الولاء التنظيمي ، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين بكل أبعادها لرفع من مستوى الولاء التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات .

8	رشيد مناصرية ، حاج عرابية، بولرباح غريب	2014	واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة مؤسسة سونطراك	مقال في مجلة الباحث ،2014، العدد14.	190 عامل	ضعف تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في مؤسسة سونطراك محل الدراسة ، مع وجود تفاوت نسبي في تطبيق إجراءاته كل بعد على حد
الدراسات العربية						
1	عمر محمد مصطفى ،شيلان فاضل محمود	2019	دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومستوي الشعب و العاملين في معمل اسمنت (دلتا) في مدينة السميمانية	مقال في مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد24، 2019.	57 من مدراء الشعب	إلى وجود أثر وعلاقة معنوية للولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء الشعوري ، الولاء الإدراكي ، الولاء السلوكي)، على دوران العمل .
2	كريم ناصر علي	2017	الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية	مقال في مجلة كلية التربية الأساسية ،المجلد 23- العدد97	370	أعضاء هيئة التدريس في جامعة المستنصرية لديهم ولاء تنظيمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي حسب متغير الشهادة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لولاء التنظيمي حسب متغير التخصص والجنس .
3	اياذ فتحي العالول	2016	أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال	أطروحة دكتوراه في جامعة	133	وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كلاً من الرضا

<p>الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال. كما تبين وجود تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي الشركة. وأيضاً يوجد تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي الشركة، كما تبين وجود أثر إيجابي لمتغيري العمر والدخل على الولاء التنظيمي</p>		<p>السودان للعلوم والتكنولوجيا .</p>	<p>الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة</p>			
<p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، والبرامج التدريبية، والاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين بالبنوك الإسلامية</p>	<p>85 موظف</p>	<p>مقال في مجلة العلوم الاقتصادية.</p>	<p>اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي فرع العين</p>	<p>2015</p>	<p>إيمن عبد الله محمد ابوبكر</p>	<p>4</p>
<p>وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياستي التسويق الداخلي (الوظيفة المتمثلة في تدريب العاملين ، وضوح الدور وتبين الوظيفة والالتزام) على شعور العاملين من هيئة التمريض بالسعادة في العمل</p>	<p>220 من هيئة التمريض التابعة للمستشفيات</p>	<p>مقال في جامعة قناة السويس كلية التجارة ،2015، المجلد السادس ،ص201-220.</p>	<p>"دور التسويق الداخلي في شعور العاملين بالسعادة في العمل</p>	<p>2015</p>	<p>دراسة محمود ، حازم مصطفى</p>	<p>5</p>

6	أميرة خيضر كاظم	2014	الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف	مقال في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد10، العدد31.	67 عامل	الثقة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي فقد حققت الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل تأثيرا في الولاء التنظيمي مما يؤشر الاعتماد على المشرف في تنفيذ المسؤوليات و الثقة بالمشرف.
7	مُحَمَّد الديري	2014	اثر التسويق الداخلي على ولاء العميل الفندققي (دراسة مقارنة على الفنادق خمس نجوم في الجمهورية العربية السورية)،	أطروحة دكتوراه، جامعة حلب كلية الاقتصادية	212 عميل داخليا و222 عميل خارجي	وجود تطبيق لابعاد التعيين والتدريب والاتصال الداخلي والتمكين بدرجة منخفضة ، اما بعددي التحفيز وفرق العمل فتطبق بدرجة متوسطة وذلك الفنادق المحلية ، بينما تطبق كل الابعاد بدرجة متوسطة في الفنادق العالمية . وجود لتأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي و ولاء العميل الداخلي في الفنادق المحلية والعالمية ، ووجود لتأثير جميع أبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي معنويا ، كما يؤثر الرضا

الوظيفي معنويا في كل من ولاء العميل الداخلي والخارجي.						
وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على الالتزام المرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وكذلك وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للمرضين في المستشفيات . وجود اثر للتسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي حسب نتائج التحليل الإحصائي لدراسة .	277	رسالة مجاستير جامعة الشرق الأوسط	أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيط ، عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية	2013	دراسة محمد أبو سنينة	8
استخلاصها المتغيرات ذات التأثير الكبير لكافة المحاور الخاصة بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع بيان الأهمية النسبية لكل متغير	50 مدرس	مقال في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بغداد ، المجلد 19 ، العدد 70	توظيف التحليل العمالي الاستكشافي لاستخلاص عوامل الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي دراسة حالة في الكلية التقنية الإدارية بغداد	2013	فتحي ناصر نامق	9
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية واثر بين نظام معلومات الموارد البشرية	71 مدير ، مساعد مدير ، نائب مدير	مقال في مجلة كلية بغداد للعلوم	دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي	2013	محمود علي الروسان ، مثنى محمد العموش	10

		الاقتصادية الجامعة العدد37.	دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني			
وبين الولاء التنظيمي، في حين غاب اثر بعد تخطيط الموارد البشرية على الولاء التنظيمي						
وجود تأثير واضح لإجراءات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في ظل تطبيق آليات الذكاء التسويقي في فنادق السلسلة .	378 عاملا	مقال في مجلة البحوث الاجتماعية المتقدمة، رم1	تحليل العلاقة التعاضدية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على الرضا الوظيفي على العاملين في فنادق السلسلة	2012	الطائي	11
- الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة . - توجد علاقة ذات علاقة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس . - توجد فروقات ذات علاقة إحصائية بين الذكور والإناث لدى أعضاء هيئة	100 مدرس	مقال بمجلة رؤى الاقتصادية ، جامعة الواد ، الجزائر ،العدد9 .	دراسة الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا السودان	2015	دراسة مجدوب أحمد مُجد قمر	12

التدريس في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي						
-------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

من إعداد الطالب

2- ملخص عام لدراسات بالغة الأجنبية :

نتناول في هذا المطلب ملخص الدراسة السابقة التي أجريت بالغة الأجنبية والجدول التالي يلخص هذه الدراسات.

جدول رقم(1-4) ملخص الدراسات بالغة الأجنبية

أهم النتائج	العينة	طبيعة الدراسة	عنوان الدراسة	سنة النشر	المؤلف	رقم
وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة وبكل متفاوت بين أبعاد التسويق الداخلي على مصداقية الخدمة في المنظمة حيث نجد أن بعد التكوين والتدريب له اثر كبير مقارنة بالحوافز الذي اقل بعد في التأثير .	45 موظف	International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 7 Issue 2, February 2018	The Role of Internal Marketing Strategies for Human Resource in Achieving the Credibility of Service Organization Exploratory Research in the Iraqi Airways General Company	2018	Nisreen Jasim Mohammed	1
تبايناً في تأثير عوامل التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي. لذلك ، يمكن استنتاج أنه كلما	250 عامل	JBRMR ,Volume 12 Issue 3.	The relationship between internal marketing and employee	2018	Atiqur Rahman ,Sarker Dean Mehrab Ashrafi	2

كانت ممارسة التسويق الداخلي أقوى ؛ كلما كان مستوى رضا الموظف أفضل.			job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh			
هناك تأثير للمزيج التسويقي الداخلي على الالتزام العاطفي في قطاع صناعة الاتصالات.	106 عامل	Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 7, No.1.	Impact of Internal Marketing Mix on Affective Commitment in Telecommunication Sector , European	2018	Imran Shahzad, and others	3
وجود 3 أبعاد مكونة لرضا العاملين (المنصب ، بيئة العمل ، المنظمة)، ووجود مستوى مرتفع لرضا الموظفين ، بينما وجود انخفاض في تطبيق ممارسات التسويق الداخلي ، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق التسويق الداخلي ورضا العاملين .	144 عامل	Cah. CERUKI, 2018 (59) :201-223 ISSN 2412-5873.	Marketing interne et satisfaction des employés de l'UOB	2018	' FAIDA C	4
التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير الدعم التنظيمي والحوافز والدوافع وسياسة الاستبقاء) كان لها تأثير إيجابي على الأطباء السعوديين في المستشفيات التعليمية على الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى تقديم هذا البحث مساهمة	250 من الأطباء	Business and Management Research, Vol. 1, No. 3; 2012.	Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia	2012	Ala'Eddin Mohammad Khalaf Ahmad, Hussein Mohammad Al-Borie	5

<p>إيجابية في اتجاه عوامل التسويق الداخلية وأثرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للأطباء في السعودية لمستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية.</p>						
<p>أن التسويق الداخلي لديه تأثير كبير على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية. إضافة إلى انه يظهر النموذج النظري أن سلوك المواطنة التنظيمية، و الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي عمل كوسطاء بين التسويق الداخلي وولاء العملاء.</p>	<p>150 عامل</p>	<p>Journal of Service Science and Management. Vol108, No,02</p>	<p>Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis</p>	<p>2005</p>	<p>Awan et al</p>	<p>6</p>
<p>أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لدى العاملين ، وكذا كان لرضا الوظيفي والتسويق الداخلي التأثير على الأداء التنظيمي.</p>	<p>61 فندق</p>	<p>International Journal of Management, Vol. 22, No2.</p>	<p>Relational among internal marketing ,employee job satisfaction and hotel performance</p>	<p>2005</p>	<p>San Hwang and Jang Ch</p>	<p>7</p>

المصدر من إعداد الطالب

المطلب الثاني مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

بعد التطرق إلى الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، سنحول تلخيص أوجه المقارنة و أوجه الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات الأخرى ومجال الاستفادة منها.

جدول رقم (1-5) يوضح نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
أنجزت الدراسات السابقة في بلدان مختلفة كفلسطين والعراق والأردن والسعودية وسوريا ومصر، والامارات والبلدان الأجنبية كاتايوان و بنجلادش والكنوغو وباكستان ، وكان مكان الدراسة الميداني مختلف بين بنوك وفنادق و مؤسسات اتصال و معامل ومستشفيات وجامعات العام وذلك	تميزت دراستنا بأنها أنجزت في ولاية غرداية في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام وذلك	من حيث المكان
حصرت سنوات الدراسات السابقة ما بين 2005 و 2019	خلال سنة 2019 و 2020	من حيث الزمان
اتفقت دراستنا مع دراسة (مُجد أبو سنة 2013) و دراسة (شوقي جدي 2014) ودراسة (حازم مصطفى أحمد 2015) في مكان الدراسة واختلفت معها في عينة الدراسة حيث أن الدراسة الأولى شملت الممرضين و هيئة التمريض بالنسبة للأولى والثالثة على التوالي في حين تناولت الدراسة الثانية الأطباء ، لتجمع دراستنا الأطباء والممرضين والإداريين معا ، فحين أن الدراسات السابقة الأخرى شملت أساتذة وعمال وتقنيين من مختلف أماكن الدراسة الميدانية التي أجريت فيها .	تمثلت عينتنا في العاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة في القطاع الصحي العام من أطباء وممرضين و إداريين	من حيث العينة
اتفاق دراستنا مع دراسة مجمل السابقة على استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات	استخدام الاستبيان كأداة لجمع الاستبيان	من حيث منهج الدراسة

<p>اتفقت دراستنا مع دراسة (إياد فتحي العالول 2016) ودراسة (مُجَّد الديري 2014) في متغيرات الدراسات في حين إختلفت معهم في أبعاد التسويق الداخلي ومكان الدراسة التطبيقية، في حين أن الدراسات السابقة الأخرى تناولت متغير واحد وهذا ما شملته أغلب الدراسات ، أو متغيرين كدراسة (بوبيدي عبد القادر ،بن جمة 2018) (ومُجَّد أبو سنة 2013).</p>	<p>تناولت دراستنا المتغيرات التالية : -التسويق الداخلي. -الولاء التنظيمي. وتضمنت المتغير الوسيط لرضا الوظيفي.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------

المصدر من إعداد الطالب

وقد تمثل مجال الاستفادة من هذه الدراسات السابقة :

- ✓ التعرف على أهم المحاور المتعلقة بالتسويق الداخلي والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.
- ✓ بناء تصور حول نموذج الدراسة.
- ✓ ضبط المتغيرات وصياغة الفرضيات .
- ✓ الإسهام في بناء بعض الإطار النظري المتعلق بالدراسة .
- ✓ بناء أداة الدراسة الميدانية .
- ✓ مناقشة نتائج الدراسة ومدى اتفاقها واختلافها مع الدراسات الأخرى .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات بالعربية و باللغة الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والتي لها علاقة بدراستنا التي تعتبر تأصيلاً للبحث من شأنه ان يساهم في إعطاء نظرة عامة حوله ، سواء متغير واحد أو متغيرين أو شملت متغيرات الدراسة ، والتي كانت تختلف بين كونها أجريت على المستوى المحلي أو على المستوى العربي أو المستوى العالمي واهم ما توصلت إليه الباحثون من خلال هذه الدراسات وبرز النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى التوصيات المقترحة ، ليتم بعد ذلك التعقيب عليها مبرزين أهم أوجه الاختلاف و التشابه بين دراستنا وبينها ، و توضيح مجال الاستفادة منها خاصة ما تعلق في رسم نموذج دراستنا الحالية وبناء تصور عن المنهج والأسلوب الذي سوف ينتهج في الدراسة و الأداة المناسبة لها وكل ذلك تمهيدا لشرع في الدراسة الميدانية .

الدراسة الميدانية لدور التسويق الداخلي في تعزيز
الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في
المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام
ولاية غرداية

تمهيد

بعد التطرق إلى المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة حول التسويق الداخلي ، الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ، سنتناول في هذا الفصل المنهجية المطبقة من خلال الخطوات المتبعة و الأدوات المستعملة والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في القياس والتحليل ، بالإضافة إلى خطوات بناء الاستبيان كأداة لجمع المعطيات وقياس ثباته مروراً إلى تحديد عينة الدراسة و من ثم اختبار صحة الفرضيات من خلال معالجة المعطيات المجمعة ليتم بعد ذلك استعراض لأهم النتائج المتوصل إليها والمتمثلة في إبراز وتوضيح دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي ، و وجود فروق ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المهنة ، الخبرة) على الولاء التنظيمي والمتعلق بالدراسة الميدانية و المتمثلة في أربع مؤسسات إستشفائية على مستوى ولاية غرداية (المؤسسة الإستشفائية ترشين إبراهيم غرداية ، المؤسسة الإستشفائية 20 فيفري بمتليلي ، المؤسسة الإستشفائية العقيد لطفى بالمنيعية والمؤسسة الإستشفائية بالقرارة)، حيث يكون تقسيم هذا الفصل كالتالي

- المبحث الأول: منهجية الدراسة
- المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج .

المبحث الأول منهجية الدراسة:

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الطريقة والأدوات المتبعة في جمع المعطيات بالإضافة إلى خطوات بناء الاستبيان وتحديد مجتمع العينة وتحديد خصائص العينة محل الدراسة بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل وقياس الاستبيان

المطلب الأول الطريقة والأدوات المستخدمة

يتناول هذا المطلب الطريقة والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات وتحديد عينة الدراسة وتوضيح تقسيمات الاستبيان والعبارات المكونة له بالإضافة قياس ثبات وصدق الاتساق الداخلي لعباراته .

أولاً- الطريقة :

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية في ولاية غرداية ، وللوصول إلى الهدف المنشود من دراستنا تم القيام دراسة لواقع ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الأربع ، بالإضافة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وذلك من خلال اعتمادنا على المنهج الوصفي ، وهو منهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الحقيقة و يعبر كما ونوعا عن الظاهرة المدروسة ، بحيث أنه يجمع أوصاف دقيقة عن الظاهرة المدروسة ويوضح خصائصها وإرتباطها مع الظواهر الأخرى ليفسرها بطريقة موضوعية¹.

1- ميدان البحث :

تم إجراء البحث في المؤسسات الإستشفائية في ولاية غارداية (المؤسسة الإستشفائية غارداية ، المؤسسة الإستشفائية متليلي، المؤسسة الإستشفائية المنيعه ، المؤسسة الإستشفائية القرارة)، وقد إختيار هذا الميدان لاعتبارات منها ظاهرة توجه الأطباء والمرضى نحو القطاع الصحي الخاص و المؤسسات الغير تابعة لوزارة الصحة كالشركات إضافة إلى الهجرة نحو الخارج ، مناسب لإجراء موضوع الدراسة ، بالإضافة إلى مكان إقامة الباحث بولاية غرداية .

¹ نادية سعيد عبشور و آخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل لنشر والتوزيع ، قسنطينة ، الجزائر،ص2017،ص216.

2- مجتمع الدراسة :

بعد تحديدنا لميدان البحث قمنا بحصر عينة البحث والمتكونة من أطباء ممرضين و إداريين ،بالإضافة إلى الوظائف أخرى والمتمثلة في (مخبري، صيدلي ، خبير تغذية ،بيولوجي،مشغلوا اجهزة التصوير الطبي) في المستشفيات العمومية في ولاية غارداية والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة :

جدول رقم(2-1) يوضح مجتمع الدراسة

الرقم	المؤسسة الإستشفائية	الأطباء	المرضون	الإداريون	أخرى	المجموع
01	المؤسسة الإستشفائية غارداية	105	292	54	37	488
02	المؤسسة الإستشفائية متليلي	46	277	69	35	445
03	المؤسسة الإستشفائية المنيعه	59	261	41	37	398
04	المؤسسة الإستشفائية القرارة	46	291	45	32	414
	المجموع	274	1109	209	350	1745

من إعداد الطالب بناء على معطيات مقدمة من مديرية الصحة لولاية غرداية

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مجتمع العينة يتمثل في 1745 عامل على مستوى المؤسسات الإستشفائية مكان الدراسة ونلاحظ أن أعلى عدد كان لمؤسسة الإستشفائية التابعة غرداية ، و اقل عدد كان لمؤسسة الإستشفائية بالمنيعه ، وتعزى في نظر الباحث للكثافة السكانية لكل منطقة من مناطق الولاية التي بطبيعة الحال تتطلب عدد أكبر من الأطباء والممرضين .

3- عينة الدراسة:

أ- العينة الاستطلاعية :

تكونت العينة الاستطلاعية من 50 عامل موزعة على جميع الفئات سواء كانوا ممرضين أو أطباء أو إداريين في المؤسسة الإستشفائية في غارداية ، بغرض التحقق من صلاحية تطبيقها على العينة الأصلية .

ب- العينة الأصلية :

بعد التحقق من صلاحية العينة الاستطلاعية وتأكيد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في جمع المعلومات ، أجرينا الدراسة على عينة عشوائية طبقية وهي تستخدم عند معرفتنا لتركيب النسبي لمجتمع الدراسة وعندما يكون مجتمع مكون من فئات بينها اختلاف في الخصائص وحرصا من الباحث على أن يمس الاستبيان جميع طبقات المجتمع المدروس ، ل يتم اختيار العينة العشوائية الطبقية عبر الخطوات التالية¹ :

- تقسيم المجتمع الدراسة إلى فئات أو مجموعات صغيرة غير متداخلة .
- تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة وبما يتناسب مع عددها الكلي .
- اختيار عشوائي لأفراد العينة من كل طبقة .

وقد تم توزيع 500 إستبانة على مجتمع الدراسة في أربع مؤسسات الإستشفائية في ولاية غارداية ، وقد تم استرجاع 327 استبانة منها 313 صالحة لتحليل حيث تشكل 18% من المجتمع الكلي للدراسة وهي تعتبر نسبة مقبولة لدراسة ، حيث أن المجتمع الألفي كاف لتمثيله 10% من عينة الدراسة² .

وتم استبعاد الاستبانة الغير صالحة لأسباب التالية :

- وجود بعض الأسئلة دون إجابة .
- الإجابة عن جزء دون جزء.
- الإجابة عن بعض العبارات بعدة إجابات

جدول رقم (2-2) يوضح الاستبيان الموزع والصالح لدراسة

النسبة %	العاملين بالمؤسسة	الاستبيان
100%	500	الإستبيانات الموزعة
65.455%	327	الإستبيانات المسترجعة
34.63%	173	الإستبيانات الغير مسترجعة
62.6%	313	الإستبيانات القابلة للتحليل

المصدر من إعداد الطالب

¹نادية سعيد عيشور و آخرون ، مرجع سابق ،ص270.

²، نفس المرجع ، ص174.

4- أداة الدراسة :

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، ونظر لطبيعة الدراسة وظروفها تبين أن الأداة المناسبة لجمع المعلومات هي الاستبيان ، والاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الاسئلة المترابطة والمدونة ورقية أو رقميا بهدف الحصول على معلومات معينة، تتميز بأنها تترك الحرية للمستجوب دون تأثيرات من الباحث¹، ونظرا لصعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة والمتعلقة بالدراسة و طبيعة عمل عينة الدراسة المتمثلة في العاملين في المؤسسات الإستشفائية وما يتضمنه من خصوصية ، وقد تم بناء الاستبيان على النحو التالي :

خطوات بناء الاستبيان :

- مراجعة الدراسات السابقة التي لها بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته.
- إعداد مسودة أولية للاستبيان من خلال تحديد المحاور الأساسية وتحديد الفقرات ثم عرضها على المشرف من أجل تقييمها وأخذ آرائه حول وملائمة الفقرات وصلاحياتها لهذه الدراسة.
- إعادة ترتيب محاور وأبعاد الاستبيان وإعادة صياغتها وفق الاقتراحات والتعديلات التي قدمها المشرف .
- تصميم إستبيان أولي وعرضه على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة من دكاترة ومختصين، والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- من خلال ما قدمه المحكمون من آراء تم تعديل بعض فقرات الاستبيان ليصمم الاستبيان بشكله النهائي ملحق رقم (2).

ثانيا- الأدوات :

لدراسة أثر التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإستشفائية التابعة لولاية غرداية تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالتالي :

¹ إبراهيم بنجي ، الدليل المنهجي لاعداد البحوث العلمية IMRAD، الطبعة الرابعة ، جامعة وقلّة ،الجزائر،ص86.

1- تقسيمات الاستبيان :

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي :

القسم الأول : يتمثل القسم الأول بمجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على البيانات الشخصية للعاملين الذين اختيروا كعينة لدراسة وتمثل هذه البيانات في (الجنس ، العمر ، المهنة ، و عدد سنوات الخبرة).

جدول رقم (2-3) يبين قسم المتغيرات الشخصية

الجنس	العمر	المهنة	عدد سنوات الخبرة
ذكر	أقل من 5 سنوات	طبيب	أقل من 5 سنوات
أنثى	من 26 إلى 35	ممرض	من 5 سنوات إلى 10
	من 36 إلى 45	إداري	من 10 إلى 15
	أكثر من 45	أخرى	أكثر من 15 سنة

المصدر من إعداد الطالب

القسم الثاني : يتكون القسم الثاني من مجموعة من الأسئلة تتعلق بمتغيرات الدراسة حيث تتكون من 42 فقرة موزعة على 3 محاور كالتالي:

المحور الأول : والذي نسعى من خلاله إلى معرفة واقع تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الاستشفائية ويتكون من 20 فقرة مقسمة على 4 أبعاد كالتالي :

- البعد الأول : نسعى من خلاله إلى معرفة واقع التمكين في المؤسسات الإستشفائية ويتكون من 5 فقرات.
- البعد الثاني : وهو يهدف إلى معرفة واقع التحفيز في المؤسسات الإستشفائية ويتكون من 5 فقرات.
- البعد الثالث : نسعى من خلاله إلى معرفة واقع التدريب في المؤسسات الإستشفائية ويتكون من 5 فقرات.
- البعد الرابع : وهو يهدف إلى معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية ويتكون من 5 فقرات.

جدول رقم (2-4) يبين أبعاد التسويق الداخلي

الاتصال الداخلي	التدريب	التحفيز	التمكين	الابعاد
5	5	5	5	عبارات الاستبيان

المصدر من إعداد الطالب

المحور الثاني : نسعى من خلاله إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية ويتكون من 10 فقرات .

المحور الثالث : نسعى من خلاله إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية ويتكون من 10 فقرات .

جدول رقم (2-5) تصنيف عبارات الاستبيان

المتغيرات	التسويق الداخلي	الرضا الوظيفي	الولاء التنظيمي	المجموع
عدد الفقرات	20	10	12	42

مصدر من إعداد الطالب

الجدول رقم (2-6): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

المصدر: من إعداد الطالب

بناء على الجدول السابق فإن القيم المتوسطة الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 4.2 فيكون اتجاه الإجابات مرتفعاً جداً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 4.19 و3.4 فيكون الاتجاه مرتفعاً أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.39 و2.60 فيكون الاتجاه متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 2.59 و1.80 فيكون الاتجاه منخفضاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من 1.79 فيكون اتجاه إجابات أفراد العينة منخفض جداً

ملاحظة حول الاستبانة :

للإجابة على العبارات المتعلقة بالاستبيان تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي كمقياس للإجابة على فقرات الاستبيان حيث تم إعطاء وزن على كل درجة .

جدول رقم (2-7) مقياس ليكرت

لا أوافق بشدة	لا أوافق	حيادي	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لمعالجة البيانات المجمعة وتحليلها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss نسخة 22 وذلك من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية التالية :

- ✓ التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف عينة الدراسة من خصائص شخصية و وظيفية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة ميولات أفراد العينة وتحديد اتجاهاتهم حول موضوع دراستنا من تطبيق للممارسات التسويق الداخلي ، بالإضافة إلى قياس درجة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي .
- ✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون لمعرفة ثبات وصدق أداة الدراسة وترابط فقراتها .
- ✓ نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس الانحدار بين متغيرين .
- ✓ نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس الانحدار لأكثر من متغيرين .
- ✓ نموذج تحليل التباين .ANOVA لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات
- ✓ نموذج baron and kenny لاختبار توسط الرضا الوظيفي العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي .

✓ باختبار مان ويتني Mann Whitney لقياس الفروق بين متغيرين يتضمن المستقل منهما على مجموعتين .

✓ باختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis لقياس الفروق بين متغيرين يتضمن المتغير المستقل ثلاث مجموعات أو أكثر .

3- اختبار صدق وثبات الاستمارة :

يقصد بصدق الاستمارة أي مدى صلاحيتها لقياس السلوك أو الاتجاه الذي صممت لأجله ، بحيث يكون الاختبار صادقاً إذا كان يقيس ما وضع الاختبار من أجله¹ ، وبغية التحقق من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري ، وصدق المقياس .

أ- صدق المحكمين :

ويقصد به عرض الاستبيان على مجموعة من المختصين والخبراء ، حيث يطرح عليهم الباحث أسئلة لبدء آرائهم حول الاستبيان ، غذا كان صادق شكلاً ومضموناً ، ومدى قدرتها على تغطية جوانب الظاهرة المدروسة² .
و تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين متخصصين في مجال التسيير وإدارة أعمال والملحق رقم 1 يبين قائمة الأساتذة المحكمين .

ب- ثبات الاستبانة :

بغية التحقق من ثبات الاستبانة والتي يقصد بها هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيق نفس المقياس على نفس عدد المستقصى منهم³ ، قمنا باختبار ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتيجة كالتالي :

معامل ثبات الاستبيان :

¹ فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفافة، أسس ومبادئ البحث العلمي ، طبعة 1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، الاسكندرية ، 2002، ص167.

² نادية سعيد عيشور وآخرون ، مرجع سابق، ص362

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، لبحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص141.

جدول رقم (2-8) معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغيرات	ألف كرونباخ	المستوى	الترتيب
المتغير المستقل			
التسويق الداخلي	0.907	عال جدا	/
أبعاد المتغير المستقل			
التمكين	0.738	عال	3
التدريب	0.911	عال جدا	1
التحفيز	0.879	عال جدا	2
الاتصال الداخلي	0.662	مقبول	4
المتغير الوسيط			
الرضا الوظيفي	0.769	عال	/
المتغير التابع			
الولاء التنظيمي	8.24	عال	/
معامل الثبات لجميع المحاور			
جميع المتغيرات	0.920	عال جدا	

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الاستبيان تتراوح بين 0.662 و 0.920 وهو يعتبر نسبة جيدة أي أكبر من 0.6 النسبة المقبولة لقول أن الاستبيان يتمتع بالثبات وصالح لدراسة ، الأمر الذي يشير إلى أن الاستبيان يتسم بالاتساق الداخلي بين جميع العبارات و يتمتع بدرجة ثبات مقولة مما يجعله صالحا لدراسة .

ت- صدق المقياس :

لتأكد من صدق الاستبيان تم اعتماد صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون لأيجابيات الأفراد على الأسئلة المتعلقة بالتسويق الداخلي ، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والجداول التالية تبين ذلك

أ- صدق الاتساق الداخلي لتسويق الداخلي :

جدول رقم (2-9) يوضح معدل الاتساق بين فقرات محور التسويق الداخلي

المعنوية		القيمة ¹	المحور التسويقي الداخلي
معنوية	0.000	0.756**	التمكين
معنوية	0.000	0.35**	1 امتلاك الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتمادا على احتياجات متلقيها.
معنوية	0.000	0.455**	2 يتيح لي المسئولون الفرصة لأداء عملي بدون رقابة مستمرة
معنوية	0.000	0.542**	3 تعطي لي إدارة المستشفى هامش من الحرية في أداء أنشطتي بشكل المناسب لي.
معنوية	0.000	0.687**	4 إدارة المستشفى تدعم الأفكار التي أقدمها وتأخذ بالقرارات التي اقترحتها .
معنوية	0.000	0.636**	5 تفوض إدارة المستشفى لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات طالبيها.
معنوية	0.000	0.85**	التدريب
معنوية	0.000	0.749**	6 تحرص الإدارة على التعرف وتحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين مستوى أدائي .
معنوية	0.000	0.759*	7 تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدراتي.
معنوية	0.000	0.735*	8 تعقد الإدارة دورات تكوين وتدريب لي ، متنوعة وبصورة مستمرة
معنوية	0.000	0.721*	9 يتم تقييم أدائي بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادتي منها.
معنوية	0.000	0.746**	10 تخضع البرامج التدريبية التي تقدم لي لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.
معنوية	0.000	0.882**	التحفيز
معنوية	0.000	0.763**	11 تسعى الإدارة العليا إلى تقديم الحوافز لي.
معنوية	0.000	0.760**	12 يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي اقترحتها لتحسين الخدمة الإستشفائية .
معنوية	0.000	0.660**	13 تتم عملية ترقيتي استنادا إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.
معنوية	0.000	0.708**	14 يتم تقييم أدائي من خلال مؤشرات صادقة(الحضور، انجاز العمل في وقت المحدد، السرعة في الأداء مهامي، التعاون، اللباقة في المعاملة).
معنوية	0.000	0.736**	15 يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.

** مستوى الدلالة عند أقل أو يساوي 0.01.

معنوية	0.000	0.678**	الاتصال الداخلي
معنوية	0.000	0.247**	16 أتصل بسهولة برئيسي المباشر
معنوية	0.000	0.581**	17 يساعدني الاتصال في تحقيق أهداف المستشفى عن طريق تزويدي بالمعلومات اللازمة من اجل مشاركتي في اتخاذ القرار.
معنوية	0.000	0.647**	18 يتم أخذ اقتراحي بعين الاعتبار بشأن سير العمل
معنوية	0.000	0.292**	19 أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل
معنوية	0.000	0.563**	20 تعقد اجتماعات بصفة دورية بين العاملين و إدارة المستشفى

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن متغير التسويق الداخلي مرتبط ارتباطا طرديا مع جميع الفقرات التي تقيسه ، بالإضافة إلى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة α اقل من 0.01 وتدل على ارتباط الفقرات بالمتغير الذي تقيسه ، حيث كانت معاملات الارتباط تتراوح بين (0.247-0.736) ، وهذا يدل على اتساقها داخليا مع وهي أساسية في قياسه في المؤسسات الإستشفائية

ب- صدق التساق الداخلي للرضا الوظيفي

تم حساب معدل الاتساق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك:
جدول رقم (2-10) يوضح معدل الاتساق الداخلي بين فقرات محور الرضا الوظيفي

الدالة إحصائيا	المعنوية	القيمة	الرضا الوظيفي
معنوية	0.000	0.378**	1 أنا راض عن عملي
معنوية	0.000	0.228**	2 أغيب عن عملي عند الضرورة فقط
معنوية	0.000	0.557**	3 فرص الترقية متاحق بشكل عادل
معنوية	0.000	0.639**	4 لا أصاب بالجهد والإرهاق عند أداء وظيفتي .
معنوية	0.000	0.668**	5 اعتقد أن ساعات العمل الموكلة لي معقولة نسبيا
معنوية	0.000	0.665**	6 يتناسب دخلي من المستشفى مع مسؤولياتي الحالية.
معنوية	0.000	0.619**	7 أرى بان ظروف العمل ملائمة لأداء خدمة بكل راحة

معنوية	0.000	0.581**	أرى أن السكنات الوظيفية توزع بعدل و بانتظام	8
معنوية	0.000	0.665**	أشعر بالعدالة وعدم التحيز في إسناد المهام	9
معنوية	0.000	0.616**	إنني راض عن مساري الوظيفي	10

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن متغير الوسيط الرضا الوظيفي مرتبط ارتباطا طرديا مع جميع الفقرات التي تقيسه ، بالإضافة إلى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة α اقل من 0.01 وتدل على ارتباط الفقرات بالمتغير الذي تقيسه ، حيث كانت معاملات الرباط تتراوح بين (0.228-0.668) وهذا يدل على اتساقها داخليا معه وهي أساسية في قياسه في المؤسسات الإستشفائية .

ت- صدق الاتساق الداخلي للولاء التنظيمي :

تم حساب معدل الاتساق الداخلي لعبارات الولاء التنظيمي وفق الجدول التالي :

جدول رقم (2-11) معدل الاتساق الداخلي بين فقرات محور الولاء التنظيمي

الذالة إحصائيا	المعنوية	القيمة	الولاء التنظيمي	
معنوية	0.000	0.623**	أنا راضي بكوني انتمي لهذه المؤسسة الإستشفائية	01
معنوية	0.000	0.660**	أشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمي لهذا المستشفى	02
معنوية	0.000	0.557**	أعتبر مشاكل هذا المستشفى وكأنها مشاكلي	03
معنوية	0.000	0.482**	أهتم بمستقبل هذه المؤسسة الإستشفائية	04
معنوية	0.000	0.606**	أرى قيمي وأهدافي تتفق مع قيم وأهداف المستشفى	05
معنوية	0.000	0.507**	البقاء في المستشفى التزام أخلاقي بالنسبة لي	06
معنوية	0.000	0.530**	مستعد لتضحية وبدل جهد أكثر من أجل نجاح هذا المستشفى	07
معنوية	0.000	0.520**	أقدم مصلحة المستشفى على مصلحة الشخصية	08
معنوية	0.000	0.611**	لن أغير المستشفى حتى لو كان الأجر أعلى	09
معنوية	0.000	0.609**	رغم وجود فرص عمل في القطاع الخاص ولكني أفضل البقاء	10

معنوية	0.000	0.628**	رغم وجود بعض النقص إلا أني أفضل أن استمر	11
معنوية	0.000	0.645**	ليس لدي استعداد مستقبلي لترك هذه المؤسسة الإستشفائية	12

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتغير التابع الولاء التنظيمي مرتبط ارتباطا طرديا مع جميع الفقرات التي تقيسه ، بالإضافة إلى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة α اقل من 0.01 وتدل على ارتباط الفقرات بالمتغير الذي تقيسه حيث كانت معاملات الارتباط تتراوح بين (0.482-0.645) ، وهذا يدل على اتساقها داخليا معه وهي أساسية في قياسه في المؤسسات الإستشفائية .

المطلب الثاني خصائص العينة :

تمثلت خصائص العينة في المتغيرات الشخصية التالية (الجنس ، العمر، الوظيفة ، والخبرة الوظيفي) ، وفي مايلي نعرض توزيع أعداد كل فئة بحسب كل متغير من المتغيرات الشخصية :

المتعلقة بالجنس :

يوضح الجدول التالي توزيع تعداد العينة حسب الجنس

جدول رقم (2-12) توزيع تعداد الفئات حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	107	34.2%
أنثى	206	65.8%
المجموع	313	100%

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العينة متكونة من 107 ذكر بنسبة 34.2% بينما بلغ تعداد الإناث إلى 206 بنسبة 63% من العينة المدروسة ، وتمثل نسبة النساء أكبر عدد من العينة وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المستشفيات الذي يغلب عليه غالبا الطابع النسوي لما له من خصائص تمكنه من ممارسة هذا العمل .

المتعلقة بالجنس :

يوضح الجدول التالي أعداد ونسب العينة وفق متغير السن :

جدول رقم(2-13) توزيع أعداد العينة حسب متغير السن

السن	العدد	النسبة
أقل من 25	50	16%
من 26 إلى 35	143	45%
من 36 إلى 45	91	29.1%
أكثر من 46	29	9.3%
المجموع	313	100%

المصدر من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن أكبر عدد في الفئات العمرية هي الفئة التي تتراوح أعمارها بين 26 سنة و 35 سنة حيث بلغت 134 من عدد العينة بنسبة تمثل 45% من العينة تليها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها بين 36 و 45 بنسبة 29.1% من العينة تليها الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 16 %، وأقل نسبة تمثلت في الفئة العمرية الأكثر من 46 سنة بتعدد يساوي 29 عامل ما يمثله نسبة 9.3% من العينة ، من خلال هذه الأعداد والنسب نستنتج أن العينة البحثية المتمثلة في العاملين في المؤسسات الإستشفائية الأربعة التابعة لولاية غارداية أغلبها فئة شابة ومتوسطة من حيث العمر مما يساهم في تقديم خدمة صحية جيدة .

المتعلقة بالوظيفة :

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة بحسب الوظيفة :

جدول رقم (2-14) توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
طبيب	61	19.5%
ممرض	149	47.6%
إداري	65	20.8%
أخرى (مخبري، صيدلي، خبير تغذية)	38	12.1%
المجموع	313	100%

المصدر من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر عدد من العينة كان بالنسبة لفئة الممرضين بتعداد 149 ممرض بنسبة 47.6% تليها نسبة الإداريين بتعداد 65 إداري بنسبة 20.8% من العينة يليها عدد الأطباء بتعداد 61 طبيب بنسبة 19.5%، وكان أقل عدد لوظائف المختلفة المتمثلة في (مخبري، صيدلي، خبير تغذية، مشغل جهاز الأشعة) بتعداد 38 بنسبة 12.1%، ومنه نستنتج أن الوظيفة الغالبة في عينتنا هي وظيفة التمريض وذلك راجع لنسبتها في مجتمع الدراسة حيث تمثل 70% من المجتمع المدروس، وهو ما يخدم بشكل كبير الأطباء وينقص عليهم الأعباء ويساهم تحسين الخدمة الصحية .

المتعلقة بالخبرة :

والجدول التالي يوضح توزيع العينة بحسب الخبرة الوظيفية:

جدول رقم (2-15) توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	116	37.1%
ما بين 5 سنوات و 10	95	30.4%
ما بين 11 سنوات 15	37	11%

أكثر من 16 سنوات	46	20%
المجموع	313	100%

المصدر من إعداد الطالب إعتقاد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العاملين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات يمثل 116 من حجم العينة أي بنسبة تساوي 37.1% وهو يمثل أكبر نسبة من العينة المدروسة ، في حين نجد أن تعداد العاملين الذين لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات بلغ تعدادهم 95 من العينة بنسبة تساوي 30.4% ، ونلاحظ أن تعداد العاملين الذين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة في المرتبة الثالث من حيث العدد بتعداد يساوي 46 وبنسبة 46% ، في حين نجد أن اقل العينات تعداد بحسب الخبرة هي العينة التي تتراوح خبرتها إلى ما بين 11 إلى 15 سنة بتعداد يساوي 37 وب نسبة تساوي 11% من مجموع العينة ، ونستنتج من خلال ما سبق أن أكبر عينة من الدراسة في بداية مشوارها الوظيفي وهو ما يساعد على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي لهم إذا تم تطبيق ممارسات التسويق الداخلي بشكل جيد .

الجدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد

التمكين

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ملاحظة	الترتيب
1	امتلك الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة	21	54	48	164	26	3.38	1.07	متوسط	01

				8.3	52.4	15.3	17.3	6.7	النسبة %	اعتمادا على احتياجات متلقيها.	
02	متوسط	1.16	3.24	24	155	40	61	33	التكرار	يتيح لي المسئولون الفرصة لأداء عملي بدون رقابة مستمرة	2
				7.7	49.5	12.8	19.5	10.5	النسبة %		
03	متوسط	1.14	3.15	14	156	41	67	35	التكرار	تعطي لي إدارة المستشفى هامش من الحرية في أداء أنشطتي بشكل المناسب لي.	3
				4.5	49.8	13.1	21.4	11.2	النسبة %		
05	متوسط	1.13	2.77	17	75	88	85	48	التكرار	إدارة المستشفى تدعم الأفكار التي أقدمها وتأخذ بالقرارات التي اقترحها .	4
				5.4	24	28.1	27.2	15.3	النسبة %		
04	متوسط	1.08	2.79	11	86	85	91	40	التكرار	تفوض إدارة المستشفى لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات طالبها.	5
				3.5	27.5	27.2	29.1	12.8	النسبة %		
متوسط				0.78	3.06	نتيجة المحور					

المصدر من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة متوسطة بشأن فقرات بعد التمكين بدليل أن المتوسط الحسابي العام هو (3.06) و إنحراف المعياري (0.78) أي قريب من (1) و يدل على نسبة كبيرة نوعا ما من تشتت إجابات العينة ، و هذا و قد جاءت الفقرة الأولى " امتلك الحرية في تعديل طريقة تقديم

الخدمة اعتمادا على احتياجات متلقيها." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.38) و إنحراف معياري (1.07) و بالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن درجة الاجابة متوسطة على هذه العبارة ، و تليها العبارة الثالثة ثم العبارة الثانية و كذا الرابعة على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.60، 3.25، 2.58) بقيمة متوسطة ، و هذا يدل أن بعد التمكين مطبق بدرجة متوسطة في المستشفيات محل الدراسة وهو ما ينعكس سلبا على رضا العاملين على سياسة التمكين مما قد يترتب عليه قتل روح الإبداع لدى العاملين والفعالية في الأداء وبالتالي تدني جودة الخدمة الصحية المقدمة .

الجدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد

التدريب

الترتيب	ملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات	الرقم
02	متوسط	1.15	2.77	17	86	64	102	44	التكرار	1
				5.4	27.5	20.4	32.6	14.1	النسبة %	
01	متوسط	1.26	2.86	34	83	49	101	46	التكرار	2
				10.9	26.5	15.7	32.3	14.7	النسبة %	
04	متوسط	1.21	2.46	26	41	55	120	71	التكرار	3

				8.3	13.1	17.6	38.3	22.7	النسبة %	بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادتي منها.	
05	منخفض	1.16	2.44	13	64	41	125	70	التكرار	تعقد الإدارة دورات تكوين وتدريب لي ، متنوعة وبصورة مستمرة	4
				4.2	20.4	13.1	39.9	22.4	النسبة %		
03	منخفض	1.11	2.46	15	50	61	127	60	التكرار	تخضع البرامج التدريبية التي تقدم لي لعملية تقييم ومراجعة المستمرة	5
				4.8	16	19.5	40.6	19.2	النسبة %		
متوسط		1.06	2.59	نتيجة المحور							

المصدر من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة منخفضة بشأن فقرات بعد التدريب بدليل أن المتوسط الحسابي العام هو (2.6) و إنحراف المعياري (1.06) أي أكبر من (1) و يدل على نسبة مرتفعة من تشتت إجابات العينة ، وهذا وقد جاءت الفقرة الثاني " تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدراتي.." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.86) و إنحراف معياري (126) و بالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة متوسطة في الاجابة على هذه العبارة ، و تليها العبارة الأولى ثم العبارة الخامسة ثم العبارة الثالثة و كذا الرابعة على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.77، 246، 246، 246) بقيمة متوسطة ، و هذا يدل أن بعد التدريب مطبق بدرجة منخفضة في المستشفيات محل الدراسة مما يترتب عنه من قصور في الأداء مما ينعكس سلبا على بيئة العمل الداخلية وجودة الرعاية الصحية المقدمة .

الجدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد

التحفيز

الترتيب	ملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات	الرقم
05	مخفض	1.14	2.49	9	62	82	82	78	التكرار	1
				2.9	19.8	26.2	26.2	24.9	% النسبة	
04	متوسط	1.14	2.59	12	75	64	97	65	التكرار	2
				3.8	24	20.4	31	20.8	% النسبة	
02	متوسط	1.24	2.93	35	78	83	67	50	التكرار	3
				11.2	24.9	26.5	21.4	16	% النسبة	
01	متوسط	1.23	3.05	34	102	70	62	45	التكرار	4

				10.9	32.6	22.4	19.8	14.4	النسبة %	صادقة (الحضور، انجاز العمل في وقت المحدد، السرعة في الأداء مهامي، التعاون، اللباقة في المعاملة).	
03	متوسط	1.15	2.69	16	63	106	65	63	التكرار	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة	5
				5.1	20.1	33.9	20.8	20.1	النسبة %	والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.	
متوسط			0.9	2.7	نتيجة المحور						

المصدر من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة متوسطة للإجابة على فقرات بعد التحفيز بدليل أن المتوسط الحسابي العام هو (2.7) و إنحراف المعياري (0.9) و يدل على نسبة قليلة من تشتت إجابات العينة ، و هذا و قد جاءت العبارة الرابعة " يتم تقييم أدائي من خلال مؤشرات صادقة (الحضور، انجاز العمل في وقت المحدد، السرعة في الأداء مهامي، التعاون، اللباقة في المعاملة).. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (30.5) و إنحراف معياري (1.23) و بالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة عليها بدرجة متوسطة و تليها العبارة الثالثة ثم العبارة الخامسة ، ثم الثانية و كذا الأولى على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.14، 2.73، 2.59، 2.49) بدرجة متوسطة في حين جاءت العبارة الأولى (تسعى الإدارة العليا لتقديم الحوافز لي) بقيمة منخفضة و هذا يدل أن بعد التحفيز مطبق بدرجة متوسطة في المستشفيات محل الدراسة ويعاني من عدة نقائص في تطبيقه منها ما تعلق بالترقية على أساس الكفاءة ودعم روح المبادرة والإبداع .

الجدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول بعد

الاتصال الداخلي

الترتيب	ملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات		الرقم
									التكرار	% النسبة	
02	مرتفع	2	3.83	75	149	47	16	26	التكرار	أتصل بسهولة برئيسي المباش	1
				24	47.6	15	5.1	8.3	% النسبة		
03	متوسط	1.15	3.18	33	109	89	47	35	التكرار	يساعدني الاتصال في تحقيق أهداف المستشفى عن طريق تزويدي بالمعلومات اللازمة من اجل مشاركتي في اتخاذ القرار.	2
				10.5	34.8	28.4	15	11.2	% النسبة		
04	متوسط	1.17	3.14	32	109	80	55	37	التكرار	يتم أخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار بشأن سير العمل	3
				11.2	24.9	26.5	21.4	16	% النسبة		
01	مرتفع	0.76	4.06	84	181	35	10	3	التكرار	أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل	4
				26.8	57.8	11.2	3.2	1	% النسبة		

05	متوسط	1.21	2.73	14	91	73	67	28	التكرار	تعقد اجتماعات بصفة دورية بين العاملين و إدارة المستشفى	5
				4.5	29.1	23.3	21.4	21.7	النسبة %		
متوسط		0.83	4.00	نتيجة المحور							

المصدر من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى الموافقة بدرجة مرتفعة على الإجابة على فقرات بعد الاتصال الداخلي بدليل أن المتوسط الحسابي العام هو (3.39) و إنحراف المعياري (0.83) و يدل على نسبة قليلة من تشتت إجابات العينة ، و هذا و قد جاءت العبارة الرابعة " أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل" ، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.06) و إنحراف معياري (0.76) ، وهذا يدل على أن العبارة قد اتفق أفراد العينة على الموافقة بدرجة مرتفعة عليها ، وتدل على ارتفاع مستوى التواصل الجيد بين العاملين في المستشفيات ، بالضافة إلى قيمة الانحراف المعياري القريبة من 0 التي تدل على أن قلت تشتت إجابات أفراد العينة ، في حين جاءت العبارة الأولى (أتصل بسهولة برئيسي المباشر) بمتوسط حسابي (3.83) بدرجة مرتفعة وهو ما يعكس سلاسة الاتصال العمودي بين رؤساء المصالح والطاقم الإداري والصحي بالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت هذا وقد جاءت العبارة ، ثم الثانية والثالثة و كذا الخامسة على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.18 ، 3.14 ، 2.73) بدرجة متوسطة ، و استناد على ما سبق يمكن القول الاتصال الداخلي مطبق بدرجة مرتفع في المستشفيات محل الدراسة مما يخلق ديناميكية في العمل وتعاون بين العاملين ويخلق جو وبيئة مساعدة على العمل بالإضافة إلى تقديم رعاية صحية جيدة .

الجدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير

الرضا الوظيفي

الترتيب	ملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات		الرقم
									التكرار	% النسبة	
02	مرتفع	0.98	3.88	77	167	37	19	13	التكرار	أنا راض عن عملي	1
				24.6	53.4	11.8	6.1	4.2	% النسبة		
01	مرتفع	0.86	4.08	101	164	25	19	4	التكرار	. أغيب عن عملي عند الضرورة فقط	2
				32.3	52.4	8	6.1	1.3	% النسبة		
05	متوسط	1.26	2.88	24	80	81	81	47	التكرار	فرص الترقية متاحق بشكل عادل	3
				7.7	25.6	25.9	25.9	15	% النسبة		
08	متوسط	1.3	2.60	25	75	42	92	79	التكرار	لا أصاب بالجهد والإرهاق عند أداء وظيفتي	4
				8	24	13.4	29.4	25.2	% النسبة		
03	مرتفع	1.07	3.51	35	172	49	32	25	التكرار	اعتقد أن	5

				11.2	55	15.7	10.2	8	النسبة %	ساعات العمل الموكلة لي معقولة نسبيا	
06	متوسط	1.30	2.68	24	85	48	81	75	التكرار	يتناسب دخلي من المستشفى مع مسؤولياتي الحالية.	6
				7.7	27.2	15.3	25.9	24	النسبة %		
07	متوسط	1.25	2.61	17	83	52	86	75	التكرار	أرى بان ظروف العمل ملائمة لأداء خدمة بكل راحة	7
				5.4	26.5	16.6	27.5	24	النسبة %		
10	منخفض	1.05	2.12	7	24	82	88	112	التكرار	أرى أن السكنات الوظيفية توزع بعدل وبانتظام	8
				2.2	7.7	26.2	28.1	35.8	النسبة %		
09	منخفض	1.15	2.53	9	71	68	95	70	التكرار	أشعر بالعدالة وعدم التحيز في إسناد المهام	9
				2.9	22.7	21.7	30.4	22.4	النسبة %		

04	رؤية	1.04	3.46	32	157	69	33	22	التردد	إني راض عن مساري الوظيفي	10
				10.2	50.2	22	10.5	7	% النسبة		
متوسط		0.42	3.03	نتيجة المحور							

المصدر من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة متوسطة للإجابة على فقرات متغير الرضا الوظيفي. بدليل أن المتوسط الحسابي العام هو (3.03) و إنحراف المعياري (0.42) أي قريب من (0) و يدل على نسبة قليلة من تشتت إجابات العينة، و هذا و قد جاءت العبارة الثانية "أغيب عن عملي عند الضرورة فقط"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.08) و إنحراف معياري (0.86)، وهذا يدل على أن الفقرة اتفق أفراد العينة على الموافقة عليها، بالإضافة إلى قيمة الانحراف المعياري القريبة من 0 التي تدل على أن قلت تشتت إجابات أفراد العينة، و بالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون إلى التوسط في إجاباتهم، لتأتي في مرتبة الثانية العبارة الأولى ثم الخامسة ثم العاشرة، فالعبارة الثالثة لتليها الفقرة السادسة ثم الفقرة السابعة، ثم الرابعة فالتاسعة، لتأتي في الأخير العبارة الثامنة التي بقيمة منخفضة "أرى أن السكنات الوظيفية توزع بعدل و بانتظام" على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.88، 3.51، 2.88، 3.46، 2.68، 2.12، 2.53، 2.60، 2.61) و كانت آراء أفراد عينة الدراسة عموماً يميلون إلى التوسط في الإجابات، و هذا يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي موجود بدرجة متوسطة في المستشفيات محل الدراسة.

الجدول رقم (2-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير

الولاء التنظيمي

الترتيب	ملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات					الرقم	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
07	متوسط	1.14	3.42	37	155	55	35	31	التكرار أنا راضي بكوني انتمي لهذه المؤسسة الإستشفائية	1
				11.8	49.5	17.6	11.2	9.9		
06	متوسط	1.12	3.47	44	147	64	29	29	التكرار أشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمي لهذا المستشفى	2
				14.1	47	20.4	9.3	9.3		
08	متوسط	1.07	3.39	40	122	96	31	24	التكرار أعتبر مشاكل هذا المستشفى وكأنها مشاكلي	3
				12.8	39	30.7	9.9	7.7		

03	مرتفع	0.91	3.76	65	142	79	22	5	التكرار	أهتم بمستقبل هذه المؤسسة الإستشفائية	4
				20.8	45.4	25.2	7	1.6	% النسبة		
09	متوسط	1.05	3.37	39	116	103	34	21	التكرار	أرى قيمي وأهدافي تتفق مع قيم وأهداف المستشفى	5
				12.5	37.1	32.9	10.9	6.7	% النسبة		
02	مرتفع	0.87	3.82	58	175	55	18	7	التكرار	البقاء في المستشفى التزام أخلاقي بالنسبة لي	6
				18.5	55.9	17.6	5.8	2.2	% النسبة		
01	مرتفع	0.93	3.91	77	169	39	18	10	التكرار	مستعد لتضحية وبدل جهد أكثر من أجل نجاح هذا المستشفى	7
				24	54	12.5	5.8	3.2	% النسبة		
04	متوسط	0.97	3.57	44	147	78	33	11	التكرار	أقدم مصلحة المستشفى على مصلحة الشخصية	8
				14.1	47.0	24.9	10.5	3.5	% النسبة		

12	متوسط	1.04	0.264	12	51	113	89	48	التكرار	لن أغير المستشفى حتى لو كان الأجر أعلى	9
				3.8	16.3	36.1	28.4	15.3	% النسبة		
10	متوسط	1.15	3.3	40	124	69	53	27	التكرار	رغم وجود فرص عمل في القطاع الخاص ولكني أفضل البقاء	10
				12.8	39.6	22	16.9	8.6	% النسبة		
05	مرتفع	0.98	3.56	33	173	62	18	17	التكرار	رغم وجود بعض النقائص إلا أني أفضل أن استمر	11
				10.5	55.3	19.8	8.9	5.4	% النسبة		
11	متوسط	1.07	2.93	15	88	113	57	40	التكرار	ليس لدي استعداد مستقبلي لترك هذه المؤسسة الإستشفائية	12
				4.8	28.1	36.1	18.2	12.8	% النسبة		
متوسط		0.6	3.43	نتيجة المحور							

المصدر من إعداد الطالب إعتداد علي مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة مرتفعة للإجابة على فقرات متغير الولاء التنظيمي بدليل أن المتوسط الحسابي العام هو (3.43) و إنحراف المعياري (0.6) و يدل على نسبة قليلة من تشتت إجابات العينة ، و هذا و قد جاءت العبارة السابعة " مستعد لتضحية وبدل جهد أكثر من اجل نجاح المستشفى " ، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.91) و إنحراف معياري (0.93) ، وهذا يدل على أن الفقرة اتفق أفراد العينة على الموافقة عليها بدرجة مرتفعة ، بالإضافة إلى قيمة الانحراف المعياري القريبة من 0 التي تدل على أن قلت تشتت إجابات أفراد العينة ، و بالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون إلى مرات إلى الموافقة بدرجة مرتفعة ومرات إلى الموافقة بدرجة متوسطة في إجاباتهم ، لتأتي في مرتبة الثانية العبارة السادسة ثم الرابعة ثم الثامنة ، فالعبارة رقم إحدادي عشر لتليها الفقرة الثانية ثم الفقرة الأولى ، ثم الثالثة فالخامسة ثم العاشرة ثم العبارة رقم اثني عشر ، لتأتي في الأخير العبارة التاسعة على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.82، 3.76، 3.56، 3.57، 3.42، 3.47، 3.39، 3.37، 3.3، 2.93، 0.26) و كانت آراء أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الحياد ، و هذا يدل أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية .

المبحث الثاني اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج :

بناء على ما سبق في المبحث الأول من التطرق إلى منهج الدراسة إضافة إلى شرح أداة الدراسة وما تضمنته مرورا إلى خصائص العينة ثم اختبار ثبات واتساق أداة الدراسة, استنادا على الإطار النظري ، حيث نسعى في هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss نسخة 22 ليتم بعد ذلك نفيها أو تأكيدها ، ونسعى من خلال هذا المبحث إلى :

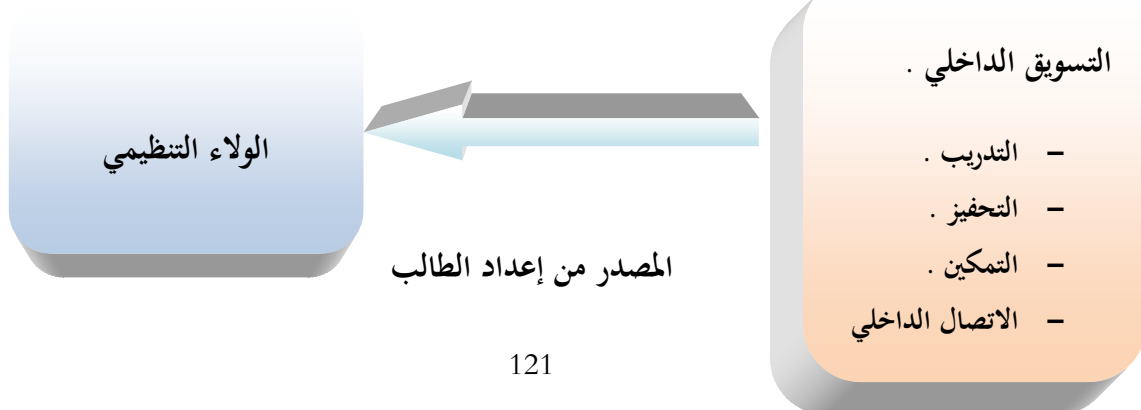
- اختبار صحة الفرضيات .
- مناقشة النتائج المتوصل إليها .

المطلب الأول إختبار الفرضيات :

تعد الفرضيات كإجابات أولية لإشكالية الدراسة ، وهي تعتبر كاستنتاج أولي يقترحه الباحث للإجابة عن الإشكالية المدروسة بناء على ما طلع عليه الباحث من دراسات سابقة في الموضوع البحث ونتائجها المتوصل إليها في تلك الأخيرة ، ليتم بعد ذلك تأكيدها أو نفيها في نهاية الدراسة ، وهذا ما نعمل إليه في هذا الجزء من دراستنا من نفي و تأكيد لهذه الفرضيات المقترحة في بحثنا من خلال استخدام أساليب إحصائية واستدلالية لمعالجة المعطيات المتعلقة بالدراسة .

الفرضية الرئيسية الأولى : يؤثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية. حيث يتم معالجة هذه الفرضية وفق النموذج التالي :

شكل رقم(1-2) نموذج الفرضية الأولى



ولتأكيد هذه الفرضية أو نفيها سيتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وفق الفرضية التالية :

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز، الاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية .

H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز، الاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية .

جدول رقم (2-22) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز، الاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي	التمكين	التدريب	التحفيز	الاتصال الداخلي
معامل الارتباط R	0.465			
معامل التحديد R ²	0.216			
قيمة F	21.247			
دلالة F	000			
قيمة B ₀	-0.001	0.033	0.089	0.252
قيمة T	-0.30	0.755	1.848	6.083
دلالة T	0.976	0.451	0.065	0.00
قيمة B ₀ الثابتة للولاء التنظيمي	2.254			

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

بغية معرفة الأثر بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي على العاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة لولاية

غاردية و من الجدول أعلاه نلاحظ أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة

(21.247) بدلالة (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01) ، وتفسر النتائج أن أبعاد التسويق الداخلي

(التمكين ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال الداخلي) تفسر ما نسبته 26% من التغير الحاصل في الولاء التنظيمي من خلال معامل التحديد R^2 و ارتباط متوسط نسبته 46.5% ، كما جاءت B التي توضح العلاقة بين التسويق الداخلي والاتصال الداخلي بقيمة 0.252 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.01 بحيث أن تحسن في الاتصال الداخلي بوحدة يؤدي ذلك إلى زيادة ب25.2% من الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية ، في حين أنه كان للأبعاد التالية (التدريب ، التحفيز ، التمكين) تأثير معنوي ضعيف ، حيث بلغت قيمة B لهذه الأبعاد (- 0.001 ، 0.033 ، 0.089) .

بناء على ما سبق واستنادا إلى ما توصلنا إليه من خلال الجدول السابق يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة لولاية غرداية ، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$Y=2.254+0.252X$$

$Y =$ الولاء التنظيمي ، X الاتصال الداخلي

من خلال نتائج الاختبار الانحدار الخطي المتعدد يتم رفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز، الاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية ، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز، الاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية عند مستوى الدلالة $0.5 \geq \alpha$.

بعد قبول الفرضية الأولى القائلة بوجود أثر لاستخدام التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي على العاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية ، نتأكد من تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وفق الفرضيات الثانوية التالية :

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (2-23) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعء التمكين على الولاء التنظيمي

التمكين	الولاء التنظيمي
0.254	معامل الارتباط R
0.064	معامل التحديد R²
21.369	قيمة F
0.000	دلالة F
0.195	قيمة B₀
4.623	قيمة T
0.00	دلالة T
B₀ الثابتة للولاء التنظيمي 2.84	

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

وتفسر النتائج من الجدول السابق أن بعء التمكين تفسر ما نسبته 6.4% من التغير الحاصل في الولاء التنظيمي من خلال معامل التحديد **R²** وارتباط ضعيف نسبته 25.4%، في حين بلغت قيمة **B** التي توضح العلاقة بين التسويق الداخلي و التمكين بقيمة 0.254 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.01 بحيث أن تحسن في التمكين بوحدة يؤدي ذلك إلى زيادة ب19.5% من الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي :

$$Y=2.84+0.195X$$

Y يعبر عن الولاء التنظيمي، X يعبر عن بعد التمكين

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-24) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعء التدريب على الولاء التنظيمي

التدريب	الولاء التنظيمي
0.281	معامل الارتباط R
0.079	معامل التحديد R ²
26.676	قيمة F
0.000	دلالة F
0.281	قيمة B ₀
5.165	قيمة T
0.000	دلالة T
B ₀ الثابتة للولاء التنظيمي 3.005	

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

تفسر النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول السابق أن بعء التدريب تفسر ما نسبته 7.9 % من التغير الحاصل في الولاء التنظيمي من خلال معامل التحديد R² و بارتباط ضعيف نسبته 28.1 % ، كما جاءت قيمة B و التي توضح العلاقة بين الولاء التنظيمي و التدريب بقيمة 0.281 ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.01 بحيث أن تحسن في التدريب بوحدة يؤدي ذلك إلى زيادة 28.1% من الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي :

$$Y=3.005+0.281X$$

Y يعبر عن الولاء التنظيمي، X يعبر عن بعد التدريب

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية، ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-25) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التحفيز على الولاء التنظيمي

التحفيز	الولاء التنظيمي
0.341	معامل الارتباط R
0.116	معامل التحديد R ²
40.967	قيمة F
0.000	دلالة F
0.057	قيمة B ₀
6.401	قيمة T
0.000	دلالة T
B ₀ الثابتة للولاء التنظيمي 2.854	

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

تفسر النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول السابق أن بعد التحفيز تفسر ما نسبته 11.6 % من التغير الحاصل في الولاء التنظيمي من خلال معامل التحديد R^2 وارتباط ضعيف نسبته 34.1%، كما جاءت قيمة B والتي توضح العلاقة بين الولاء التنظيمي والتحفيز بقيمة 0.057 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.01 بحيث أن تحسن في التحفيز بوحدة يؤدي ذلك إلى زيادة 5.7% من الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي :

$$Y=2.854+0.210X$$

Y يعبر عن الولاء التنظيمي، X يعبر عن بعد التحفيز

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-26) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي	الاتصال الداخلي
معامل الارتباط R	0.434
معامل التحديد R^2	0.188
قيمة F	72.172
دلالة F	0.000

0.312	قيمة B_0
8.495	قيمة T
0.000	دلالة T
المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS	

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

تفسر النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول السابق أن بعد الاتصال الداخلي تفسر ما نسبته 19 % من التغير الحاصل في الولاء التنظيمي من خلال معامل التحديد R^2 و بارتباط متوسط نسبته 43.4% ، كما جاءت قيمة B و التي توضح العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتصال الداخلي بقيمة 0.312 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.01 بحيث أن تحسن في الاتصال الداخلي بدرجة وحدة يؤدي ذلك إلى زيادة 31.2% من الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي :

$$Y=2.374+0.312X$$

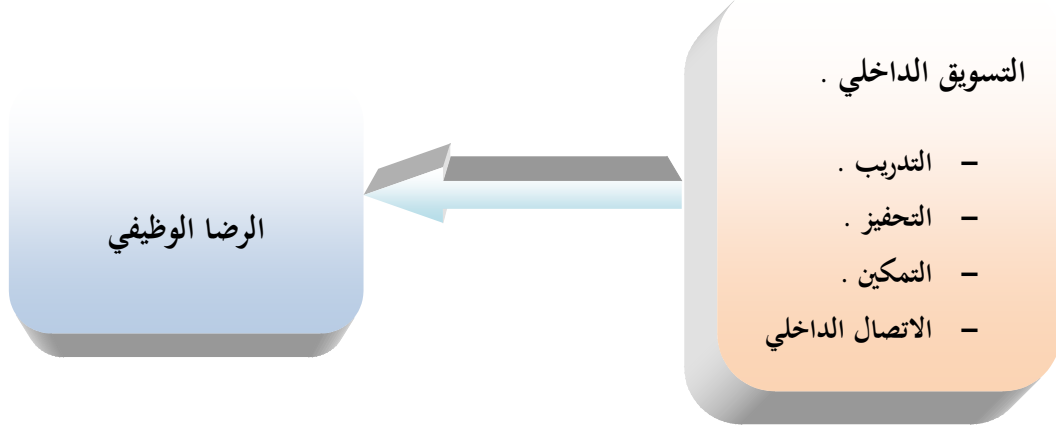
Y يعبر عن الولاء التنظيمي، X يعبر عن بعد الاتصال الداخلي .

بناء على ما سبق من تحليل لنتائج الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لأبعاد التسويق الداخلي و اثرها على

الولاء التنظيمي نؤكد صحة الفرضية الأولى " يؤثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية التابعة لولاية غرداية" .

الفرضية الثانية : يؤثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية. حيث يتم معالجة هذه الفرضية وفق النموذج التالي :

شكل رقم (2-2) نموذج الفرضية الثانية



المصدر من إعداد الطالب

ولتأكيد هذه الفرضية أو نفيها سنقوم باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وفق الفرضية التالية :

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز، الاتصال الداخلي)

على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية .

H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز، الاتصال الداخلي) على

الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية .

جدول رقم (2-27) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز ،

التحفيز، الاتصال الداخلي) الرضا الوظيفي

الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	دلالة F	قيمة B ₀	قيمة T	دلالة T	قيمة B ₀ للرضا الوظيفي 1.58
0.520	0.270	28.521	0.000	0.156	3.639	0.000	
				0.110	2.195	0.025	
				0.078	1.734	0.084	
				0.137	2.614	0.009	

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

لمعرفة الأثر بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي على العاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة لولاية غاردية و من الجدول أعلاه نلاحظ أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (28.521) بدلالة (0.00) حيث أن مستوى دلالة $0.5 \geq \alpha$ ، وتفسر النتائج أن أبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال الداخلي) تفسر ما نسبته 27% من التغير الحاصل في الولاء التنظيمي من خلال معامل التحديد R² و ارتباط متوسط نسبته 25% ، كما جاءت B التي توضح العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي بقيمة 0.137 ذات دلالة إحصائية حيث يكن إستنتاجها من قيمة T ودالتها عند مستوى الدلالة $0.5 \geq \alpha$ والعلاقة الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي بقيمة 0.24 ذات دلالة إحصائية عند قيمة T عند مستوى الدلالة $0.5 \geq \alpha$ بحيث أن تحسن في بوحدة التمكين والاتصال الداخلي يؤدي ذلك إلى زيادة

13.7% و 15.6% من الرضا الوظيفي على التوالي في المؤسسات الإستشفائية ، في حين أنه كان للأبعاد (التدريب ، التحفيز ،) تأثير معنوي ضعيف على الرضا الوظيفي ، حيث بلغت قيمة B لهذه الأبعاد (0.078،0.11) .

بناء على ما سبق وإستنادا على ما توصلنا إليه من خلال الجدول السابق يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة لولاية غرداية ، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$Y=1.580+0.137X_1+0.156X_2$$

Y = الرضا الوظيفي ، X_1 ، التمكين ، X_2 الاتصال الداخلي

من خلال نتائج الاختبار الانحدار الخطي المتعدد يتم رفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز، الاتصال الداخلي) على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية ، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز، الاتصال الداخلي) على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية عند مستوى الدلالة $0.5 \geq \alpha$.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية القائلة بوجود أثر للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي على العاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية ، تتأكد من تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وفق الفرضيات الفرعية التالية :

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم إستخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (2-28) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التمكين على الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	التمكين
معامل الارتباط R	0.414
معامل التحديد R²	0.171
قيمة F	64.266
دلالة F	0.000
قيمة B₀	0.342
قيمة T	8.017
دلالة T	0.00
B₀ الثابتة لرضا الوظيفي 1.987	

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

وتفسر النتائج من الجدول السابق أن بعد التمكين تفسر ما نسبته 17.1% من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي من خلال معامل التحديد **R²** و بارتباط متوسط نوعا ما نسبته 41.4%، في حين بلغت قيمة **B** التي توضح العلاقة بين التسويق الداخلي و التمكين بقيمة 0.342 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.01 بحيث أن تحسن في التمكين بوحدة يؤدي ذلك إلى زيادة ب 34.2% من الرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة .

وهو ما يؤكد صحة الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي :

$$Y=1.989+0.342X$$

Y يعبر عن الرضا الوظيفي، X يعبر عن بعد التمكين

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم إستخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-29) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعء التدريب على الرضا الوظيفي

التدريب	الرضا الوظيفي
0.407	معامل الارتباط R
0.165	معامل التحديد R ²
61.621	قيمة F
0.000	دلالة F
0.256	قيمة B ₀
7.850	قيمة T
0.000	دلالة T
B ₀ الثابتة للرضا الوظيفي 2.371	

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

تفسر النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول السابق أن بعء التدريب تفسر ما نسبته 16.5% من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي من خلال معامل التحديد R² و بارتباط متوسط نسبته 41%، كما جاءت قيمة B و التي توضح العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي بقيمة 0.256 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.01 بحيث أن التغير في التدريب بوحدة يؤدي ذلك إلى التغير ب 25.6% من الرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي :

$$Y=2.371+0.256X$$

Y يعبر عن الرضا الوظيفي ، X يعبر عن بعد التدريب

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-30) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التحفيز على الرضا الوظيفي

التحفيز	الرضا الوظيفي
0443	معامل الارتباط R
0.196	معامل التحديد R ²
75.951	قيمة F
0.000	دلالة F
0.294	قيمة B ₀
8.715	قيمة T
0.000	دلالة T
B ₀ الثابتة للرضا الوظيفي 2.228	

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

تفسر النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول السابق أن بعد التحفيز تفسر ما نسبته 19.6 % من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي من خلال معامل التحديد R² و بارتباط متوسط نسبته 44.3% ، كما جاءت قيمة B و التي توضح العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي بقيمة 0.294 ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.01 بحيث أن تحسن أو تغيير في التحفيز بدرجة وحدة يؤدي ذلك إلى زيادة 29.4% من الرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي :

$$Y=2.228+0.294X$$

Y يعبر عن الرضا الوظيفي ، X يعبر عن بعد التحفيز

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية ، ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-31) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

الارتباط الداخلي	الرضا الوظيفي
0.386	معامل الارتباط R
0.149	معامل التحديد R ²
54.487	قيمة F
0.000	دلالة F
0.299	قيمة B ₀
7.382	قيمة T
0.000	دلالة T
B ₀ الثابتة الرضا الوظيفي 2.023	

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

تفسر النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول السابق أن بعد الاتصال الداخلي تفسر ما نسبته 15 % من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي من خلال معامل التحديد R^2 و بارتباط متوسط نسبته 38.6%، كما جاءت قيمة B و التي توضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي بقيمة 0.3 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.01 بحيث أن تحسن في الاتصال الداخلي بدرجة وحدة يؤدي ذلك إلى زيادة 30% من الرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال الداخلي الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي العام بولاية غرداية.

كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي :

$$Y=2.023+0.3X$$

Y يعبر عن الرضا الوظيفي، X يعبر عن بعد الاتصال الداخلي .

بناء على ما سبق من تحليل لنتائج الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لأبعاد التسويق الداخلي و اثرها على الولاء التنظيمي نؤكد صحة الفرضية الثانية " يؤثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية التابعة لولاية غرداية" .

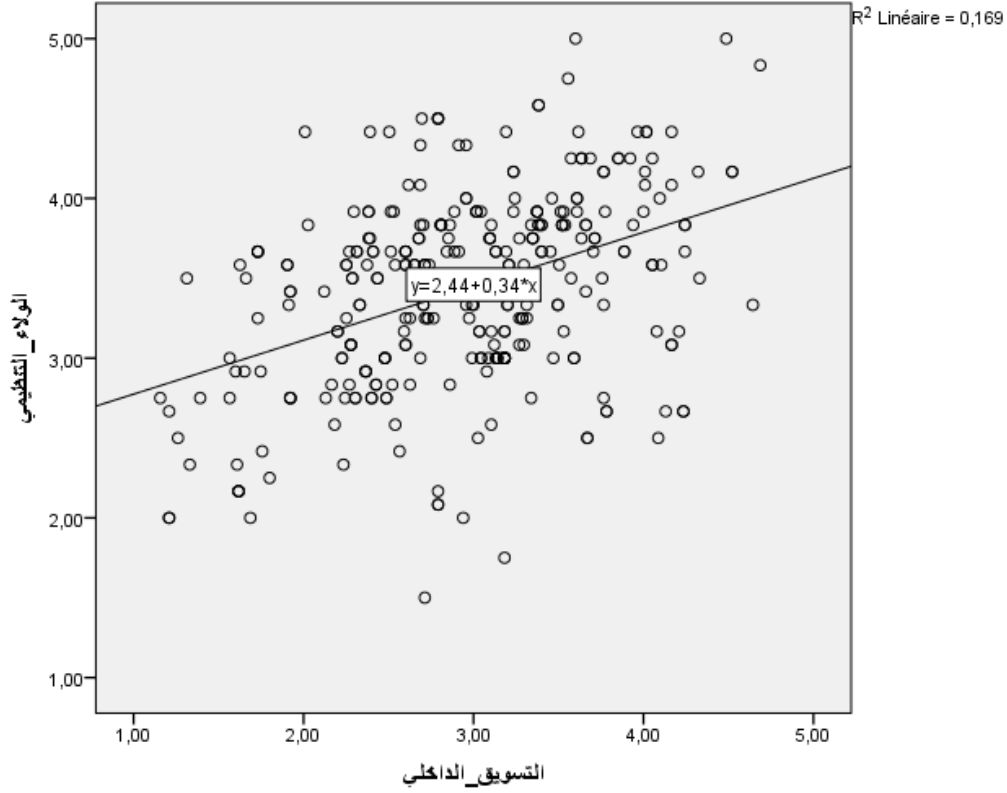
أ- الفرضية الثالثة " يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية" .

لاختبار صحة هذه الفرضية باستخدام معادلات الانحدار اعتمادا على نموذج Barone and keny في توسط الرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي وذلك من خلال التأكد من الفرضيات التالية :

1- التسويق الداخلي يؤثر على الولاء التنظيمي وذلك من خلال التحقق من بوجود معامل انحدار

وكما هو موضح في الشكل التالي:

- شكل رقم (2-3) يوضح معادلة خط الانحدار الولاء التنظيمي بدلالة التسويق الداخلي



المصدر من مخرجات SPSS

من الشكل نستنتج معادلة خط الانحدار وهي تساوي :

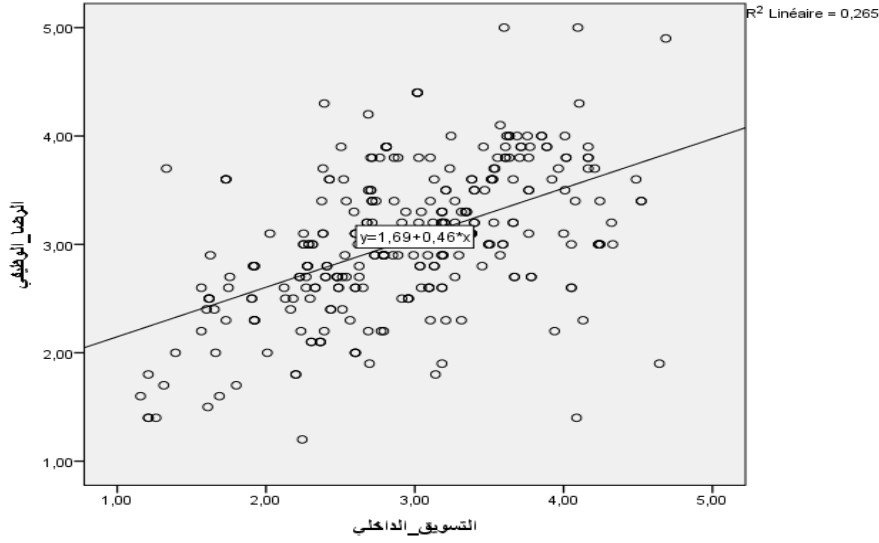
$$Y=2.44+0.34X$$

Y الولاء التنظيمي، X التسويق الداخلي

2- التسويق الداخلي يؤثر على الرضا الوظيفي وذلك بوجود معامل إنحدار يساوي 0.46 ، والشكل

التالي يوضح معادلة الانحدار .

شكل رقم (3-4) يوضح معادلة خط الانحدار الرضا الوظيفي بدلالة التسويق الداخلي



المصدر من مخرجات SPSS

من الشكل نستنتج معادلة خط الانحدار وهي تساوي :

$$Y=1.69+0.46X$$

Y الرضا الوظيفي، X التسويق الداخلي

3- الرضا الوظيفي يؤثر على الولاء التنظيمي بوجود التسويق الداخلي والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (2-32) معامل الانحدار المتعدد بين الولاء التنظيمي والتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

دلالة T	T	B ₀	
0.00	12.100	1.791	الولاء التنظيمي
0.00	7.391	0.382	الرضا الوظيفي
0.00	3.561	0.163	التسويق الداخلي

من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الانحدار الرضا الوظيفي يساوي 0.382 مع وجود التسويق الداخلي بمعامل يساوي 0.163 وهو دال إحصائيا ومنه نستنتج معادلة الانحدار عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05 وهي كما يلي :

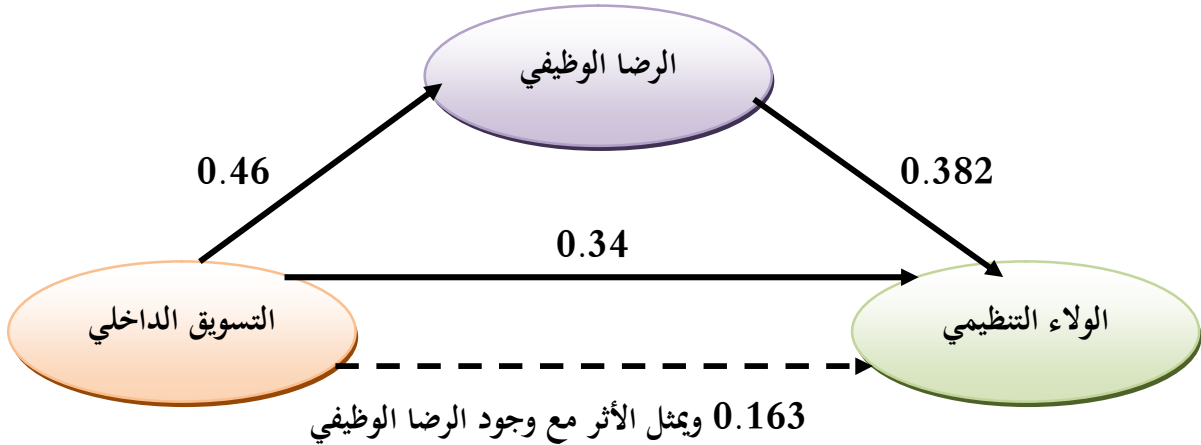
$$Y=1.791+0.382X_1+0.163X_2$$

Y الولاء التنظيمي، X₁ الرضا الوظيفي، X₂ التسويق الداخلي

بناء على ماسبق و اعتمادا على نموذج Barone and keny نلاحظ أن أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي يساوي 0.163 وهو دال إحصائيا وهو أقرب إلى 0 منه من الأثر المباشر لتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي الذي يساوي 0.34 ، وعليه فوساطة الرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي هي وساطة جزئية ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية " يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية .

والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (2-5) نموذج وساطة الرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي



المصدر من إعداد الطالب

الفرضية الرابعة توجد فروق ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية.

1- متغير الجنس

H0 لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي في المؤسسات

الإستشفائية العامة تعزى لمتغير الجنس

H1 يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية

العامة تعزى لمتغير الجنس ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار مان ويتني Mann Whitney

والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (2-33) يوضح نتائج إختبار مان ويتني

الجنس	متوسط الرتب	U mann w	Wiloxon	مستوى الدلالة
ذكر	165.61	10099	31420	0.224
أنثى	152.53			

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيم متوسطات الرتب بين الذكور تساوي 166 في حين أن متوسط الرتب

بلغ 152.53 رتبة وهو اختلاف صغير ، في حين بلغت قيمة مان ويتني 10099 عند مستوى دلالة

أكبر من $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تشير بعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية

لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العامة تعزى لمتغير الجنس .

2- متغير السن

H0 لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العامة

تعزى لمتغير السن .

H1 يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العامة تعزى لمتغير السن ، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (2-34) يوضح نتائج كروسكال واليس للفروق بين السن والولاء التنظيمي

السن	متوسط الرتب	Khi –deux	Ddl	مستوى الدلالة
أقل من 25	144.96	12.746	3	0.005
من 25 إلى 35	144.76			
من 36 إلى 45	167.79			
أكثر من 46	204.28			

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر متوسط الرتب كان لمجموعة التي لها سن أكثر من 46 في حين بلغ متوسط الرتب لمجموعة التي يتراوح سنها بين 36 و45 بقيمة 167.79، في حين بلغ متوسط المجموعة من 25 إلى 35 و المجموعة أقل من 25 بقيمة 144.76 و144.96 على التوالي ، فيحين بلغت قيمة كاي 12.746 عند قيمة حرية ذات 3 درجات عند مستوى دلالة أقل من $\alpha \geq 0.05$ ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضي البديلة التي تنص بوجود فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العامة تعزى لمتغير السن .

3- متغير المهنة

H0 لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العامة تعزى لمتغير المهنة .

H1 يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العين حول الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العامة تعزى لمتغير المهنة ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis والجول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (2-35) يوضح نتائج كروسكال واليس للفروق بين المهنة والولاء التنظيمي

المهنة	متوسط الرتب	Khi -deux	Ddl	مستوى الدلالة
طبيب	138.59	4.025	3	0.26
ممرض	157.04			
إداري	168.63			
أخرى	166.49			

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر متوسط رتب كان لمجموعة الإداريين في حين بلغ متوسط الرتب لمجموعة المهن الأخرى (مخبري خبير تغذية ، صيدلي) 166.49، في حين بلغ متوسط رتب المجموعة ممرض و المجموعة الأطباء بقيمة 157.04 و 138.59 على التوالي ، فيحين بلغت قيمة كاي 4.025 عند قيمة حرية ذات 3 درجات عند مستوى دلالة أكبر من $0.05 \leq \alpha$ ، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تشير بعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العامة تعزى لمتغير المهنة

4- متغير الخبرة

H0 لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العامة تعزى لمتغير الخبرة .

H1 يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العامة تعزى لمتغير الخبرة ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (2-36) يوضح نتائج كروسكال واليس للفروق بين الخبرة والولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	Ddl	Khi –deux	متوسط الرتب	سنوات الخبرة
0.003	3	14.051	139.66	أقل من 5 سنوات
			148.27	من 5 إلى 10 سنوات
			180.26	ما بين 11 و 15 سنة
			185.50	أكثر من 16

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر متوسط رتب كان لمجموعة التي لها خبرة أكثر من 16 سنة بمتوسط رتب قيمته 185.5 في حين بلغ متوسط الرتب لمجموعة التي تتراوح سنوات الخبرة لديها ما بين 11 إلى 15 سنة بمتوسط رتب قيمته 180.26 ، في حين بلغ متوسط رتب المجموعة من 5 إلى 15 سنة و المجموعة أقل من 5 سنوات خبرة بقيمة رتب 148.27 و 139.66 على التوالي ، فيحين بلغت قيمة كاي 14.051 عند قيمة حرية ذات 3 درجات عند مستوى دلالة أكبر من $0.05 \geq \alpha$ ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العامة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وهذا راجع إلى أن تشكل الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية يكون عبر مراحل لذا نلاحظ وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى للخبرة فمستوى الولاء التنظيمي عند العامل في بداية مساره الوظيفي ليس كمستوى العامل الذي قطع مسار وظيفي كبير تشكل فيه نوع من الولاء .

المطلب الثاني مناقشة النتائج

بعد تبيان أداة المستخدمة في دراستنا وتحديد مجتمع الدراسة والطرق المستخدمة و الأساليب الإحصائية ومن ثم تحليل المعطيات المجمعة من المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية من اختبار للفرضيات المتعلقة بموضوع بحثنا في دراسة أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية توصلت دراستنا إلى :

النتائج المرتبطة بواقع تطبيق سياسة التسويق الداخلي في المؤسسات الإستشفائية :

- ✓ بينت الدراسة أن المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية تقوم بمراعاة أبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز، الاتصال الداخلي) ، وقد كان لبعده الاتصال الداخلي مستوى مرتفع مقارنة بالأبعاد الأخرى نظرا لطبيعة النشاط الذي يتطلب اتصال دائم ومتكرر سواء أفقيا بين العاملين سواء كانوا أطباء أو ممرضين أو إداريين أو عموديا بين العاملين ورؤساء المصالح و الإدارة ؛
- ✓ في حين بلغ مستوى التمكين درجة متوسطة بمتوسط حسابي يساوي 3.06 على مقياس ديكارت الحماسي ، حيث أن ادارة المؤسسات الإستشفائية تعطي هامش متوسط من الحرية لأداء العاملين عملهم داخل المستشفى دون رقابة ، كما نجد أن إدارة المستشفيات تدعم الأفكار التي يقدمها العاملون والاقترحات المقدمة من طرفهم ولكن ليس بالشكل الكافي، نظرا لطبيعة النظام الموحد و المتبني من طرف المستشفيات العامة الذي يخضع إلى نوع من المركزية في التسيير ؛
- ✓ أما بالنسبة لبعده التدريب نجد أن متوسط تطبيق سياسة التدريب من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت قيمته 2.59 من مقياس ديكارت الحماسي ،وهي قيمة منخفضة بالنسبة لأهمية التدريب وإيجابيته في نجاح المستشفيات والحفاظ على العاملين والممتلكات ، وذلك راجع بشكل كبير لقلت الدورات التدريبية المقدمة و وكذا عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة والأشخاص المتدربين ومن ثم تقييم البرامج التدريبية ؛
- ✓ كما نجد أن بعد التحفيز كبعده من أبعاد التسويق الداخلي منعكس على إجابات أفراد العينة بشكل متوسط 2.7 نوعا ما وذلك راجع لطبيعة التنظيم الإداري المعمول به كما أسلفنا سابقا والذي يتميز النمطية في تحفيز

العاملين و عدم مكافأتم على الأفكار والتميز في العمل بالإضافة إلى إنخفاض القدرة الشرائية للعاملين في المستشفيات مقارنة بالأجور والمنح المقدمة؛

النتائج المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غارديّة :

✓ وجود درجة متوسطة من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة لقطاع العام بولاية حيث بلغ متوسط الإجابة 3.03 وقد انعكس ذلك حول إجابات أفراد العينة في غيابهم عن العمل و بالإضافة إلى رضاهم بشكل عام عن العمل حيث كان مقياس الإجابة عندها مرتفع ، في حين نجده المنخفض فيما يتعلق بالجهد والإرهاق عند أداء المهام لنقص العدد الكافي خاصة في الأطباء وطبيعة نظام المناوبة ، كما نجد كذلك أن مستوى الرضا الوظيفي المنخفض ومستوى العدالة في عملية الترقية و توزيع السكنات الوظيفية بالإضافة إلى التحيز في إسناد المهام المتعلقة مزاوله العمل وذلك راجع أساسا لاعتبارات شخصية يشوبها التحيز ؛

✓ أما فيما يتعلق بالولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية مرتفع وذلك من خلال ايجابيات أفراد العينة حول الاستمرارية في البقاء في المستشفى وتبني العاملين لقيم وأهداف المؤسسات الإستشفائية والتي تتوافق وقيمهم وهي نبيلة و أخلاقية تسعى إلى خدمة المواطن و الصالح العام ؛

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة

وجود أثر لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة حيث أن البعد الأكثر تأثيرا هو الاتصال الداخلي ، في حين كان لابعاد التمكين ، التحفيز ، التدريب تأثير ضعيف ، وهو ما توافق مع دراسة (إياد فتحي العالول ، 2018) في تأثير أبعاد التسويق الداخلي (الاتصالات ، الدعم الإداري ، تطوير وتنمية العاملين ، مكافآت العاملين) على الولاء التنظيمي .

وجود تأثير لأبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية بأبعاده التمكين والاتصال الداخلي في حين كان التأثير منخفض بالنسبة للتحفيز والتدريب وهذا ما وافق دراسة (بويدي ، بن جمة ، 2018) و دراسة (San Hwang and Jang chi 2005) بالإضافة إلى دراسة (إياد فتحي

العالول، 2018) وكذا دراسة (أيمن عبد الله مُجَّد أبو بكر 2015) ودراسة (مُجَّد أبو سنينة 2013) في تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي .

وساطة الرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي حيث كان من النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا وجود وساطة جزئية لرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية وهذا راجع إلى أن تشكل الولاء التنظيمي يمر عبر الرضا الوظيفي بحيث أن الرضا الوظيفي درجة من درجات الولاء التنظيمي وهذا ما وافق دراسة (إباد فتحي العالول، 2018) في وجود تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

وجود فروق دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن والخبرة لإجابة افراد العينة حول الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بغرداية وذلك راجع أساس في أن السن يلعب دورا أساسية في تأثير على الولاء بحيث أن احتمال بقاء عامل شاب في المؤسسات الإستشفائية يختلف في بقاء عامل كبير في سن وذلك لنقص الفرص في توظيف مع التقدم في السن ، أما فيما يخص الخبرة فنجد أن من بين مراحل تشكل الولاء يكون عبر المدة التي يقضيها العامل في المستشفى فعلى أساسها يتشكل ولاءه لتجربته فيه ومعرفة ما يترتب عن بقاءه في المستشفى و ما يترتب عن تركه للعمل فيه ، في حين أننا لا نجد أي فروق ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمهنة للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بغرداية .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا المبحث إلى المنهج المتبع في دراستنا الذي نسعى بانتهاجه الوصول إلى غايتنا من هذا البحث في دراسة دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية ، وذلك من خلال بناء أداة الدراسة التي تتوافق مع المؤسسات محل الدراسة ، وتأخذ بعين الاعتبار الظروف المتعلقة بالعمل ليتم بعد ذلك اختبار ثباتها وصدقها من خلال عرضها على أساتذة محكمين بالإضافة إلى قياسها بمعاملات القياس اللازمة ، بالإضافة إلى التطرق إلى خصائص العينة من خلال معالجة المتغيرات الشخصية، وكل فقرة من فقرات الاستبيان بالأساليب الإحصائية المعروفة من متوسط حسابي وانحراف معياري ، ليتم بعد ذلك الإجابة على فرضيات والتطرق إلى النتائج المتوصل إليها بشأن الدراسة.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تهدف إلى تناول موضوع التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي وموضوع الرضا الوظيفي حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى المتغيرات المتعلقة بهذه الدراسات وذلك من خلال التعرّيج على موضوع التسويق الداخلي من حيث التعريف والأهمية والخصائص والنماذج بالإضافة إلى التطرق إلى الرضا الوظيفي وذلك من خلال أبرز التعريفات والخصائص والأهداف المحققة عن الرضا الوظيفي ، وكذا التطرق إلى موضوع الولاء التنظيمي من حيث المفهوم والخصائص ومراحل التشكل والأهداف مررا إلى التطرق ومناقشة الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع ، ليتم بعد ذلك بلورة ما تم تناوله معارف نظريا ميدانيا وسعيا منا لمعالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بدور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية وذلك من خلال تجميع المعطيات وتحليلها وفق نموذج الدراسة بغية تأكيد الفرضيات أو نفيها وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي :

النتائج النظرية لدراسة :

تتمثل ابرز النتائج النظرية المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة في :

- تعدد الآراء واختلافها في تحديد تعريف شامل وموحد لموضوع التسويق الداخلي والخلط بينه وبين بعض المفاهيم كالتسويق الاجتماعي وتسويق الموارد البشرية ، بالإضافة إلى تداول هذا المفهوم من قبل المختصين في لتسويق نهيك عن المختصين في الموارد البشرية ، بالإضافة إلى عدم الاتفاق بين الباحثين في تحديد الأبعاد التي من خلالها يمكن تطبيق ممارسات التسويق الداخلي .
- التسويق الداخلي هو سياسة التأثير على المورد البشري داخل المنظمة وتوجيهه بما يحقق أهداف المنظمة من خلال انتهاج نهج تسويقي.
- يعتبر الرضا الوظيفي حالة التي يشعر به الفرد بإشباع حاجاته النفسية ، بحيث ينتج عن ذلك موقف اتجاه عمله سواء كان إيجابا أو سلبا.
- الولاء التنظيمي هو درجة تطابق وانصهار قيم الفرد واتجاهاته و ميولاته مع قيم المنظمة واتجاهاتها بحيث يحافظ على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافها .
- من بين الأسباب المشكلة للولاء التنظيمي داخل المنظمة و التي تجعل الفرد يقبل بالتضحية من أجل نجاحها هو رضا الفرد عن وظيفته.

نتائج فرضيات الدراسة :

تتمثل **الفرضية الأولى** في تأثير التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية، وهو ما تم تأكيده بحيث أن التسويق الداخلي يؤثر على الولاء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة .

في حين تما تأكيد الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال الداخلي) في وجود أثر كل بعد على حدا على الولاء التنظيمي

تتمثل **الفرضية الثانية** في تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية، وهو ما تم تأكيده بحيث أن التسويق الداخلي يؤثر على الولاء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة .

فيما تما تأكيد الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال الداخلي) في وجود أثر كل بعد على حدا على الرضا الوظيفي ..

تتمثل **الفرضية الثالثة** في توسط الرضا الوظيفي العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي وساطة جزئية وهو ما يؤكد الفرضية الرابعة تأثير التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط .

تتمثل **الفرضية الرابعة** في وجود فروق ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية و الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية وهو ما تم التأكد منه في وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية مع الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فيما تم نفي وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على الولاء التنظيمي في حين تم ماكيدها بالنسبة لسن والخبرة .

المقترحات :

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساهم في تطبيق سياسة تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي وهي كما يلي:

- ضرورة تبني سياسة تسويق داخلي فعالة وواضحة وإشراك العاملين في صياغتها وإبداء الرأي بشأنها بما يتوافق وطبيعة العمل وما يتميز به من خصائص من جهة ، ومن جهة أخرى بما يضمن جوهر التسويق الداخلي في عملية التبادلية في تحقيق المنفعة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .
- توسيع من صلاحيات العاملين وخاصة الأطباء بما يتمشى مع الظروف والحاجات التي يتطلبها القيام بالعمل الذي غالباً لا يحتاج للانتظار أو التأجيل.
- دعم الأفكار المقدمة من طرف العاملين بشأن سير العمل والأخذ بالمقترحات المقدمة من طرفهم لدرابتهم بخصوصية العمل ومتطلباته .
- العمل على التحديد الدقيق لمكانم الضعف والخلل في أداء العاملين والعمل على تصحيحها من خلال برامج تدريب فعالة معدة عن دراية وعن الحاجة لها ، لا لتدريب من أجل التدريب فقط بل من أجل معالجة مشكل أو قصور في أداء العاملين .
- التدريب المستمر للعاملين وخاصة الأطباء وعقد دورات تكوينية دورية لتحديث معارفهم وإثراء معلوماتهم بشأن مستجدات الأوبئة والأمراض والأدوية المستحدثة والمرض الذي تعالجه وما تخلفه من أعراض.
- ضرورة تبني إستراتيجية واضحة في التحفيز والعمل على إثراء برامج التحفيز بما يتوافق وخصوصية القطاع لماله من أهمية بالغة في حياة الإنسان ، وبما يتوافق مع طبيعة المنطقة ومناخها.
- العمل على تعزيز شبكة الاتصال بوسائل عصرية ومتطورة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بين مختلف المصالح والأجنحة والعمل على رقمته المستشفيات .
- الاهتمام بجانب بيئة العمل وتوفير شروط السلامة والصحة المهنية .
- ضرورة توفير اللوازم الطبية من معدات وأدوات وأجهزة لتسهيل سيرورة العمل وضمان خدمة أفضل وراحة العاملين من جهة وراحة المواطن القاصد للمستشفى من جهة أخرى .
- الاهتمام بجانب النظافة وتوفير أدوات التنظيف من معقمات ، وكذا الزيادة من أعداد عمال النظافة مما يساهم في خلق بيئة مريحة للعمل .

- العدالة في توزيع ساعات العمل وساعات المناوبة بما يتوافق مع خصوصية المنطقة وبعد مساكن العمال من وإلى المستشفى ، وبما يتوافق مع جنس الإناث باعتباره الجنس المهيمن على القطاع بنسبة كبيرة ومراعاة الاعتبارات الاجتماعية والأعراف .
- التنسيق مع المصالح المعنية بخصوص السكنات الوظيفية مما يساهم في استقطاب الأطباء للعمل في المنطقة وضمان استقرارهم وبقائهم في العمل في المستشفى .

أفاق الدراسة :

باعتبار الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية وعامل من عوامل قوة المنظمة واستمراريتها ، وواقع التسويق الداخلي كممارسة انتهجتها شركات حققت النجاح ، نقدم بعض المواضيع المقترحة فيما يخص الموضوع :

- ✓ دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية لموضوع الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه .
- ✓ دراسة دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الالتزام الوظيفي .
- ✓ دراسة أثر التسويق الداخلي على الأداء المتميز للعاملين .
- ✓ واقع سياسة التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية .

المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1- إبراهيم انيس ، واخرون المعجم الوسيط 'ج2، مجمع اللغة ، القاهرة ، 1996.
- 2- إبراهيم بختي ، الدليل المنهجي لاعداد البحوث العلمية **IMRAD**، الطبعة الرابعة ، جامعة وقلّة ، الجزائر.
- 3- ابن منظور : ابي الفضل جمال الدين مُجّد بن مكرم ، لسان العرب ، المجلد 4 ، ط 6 ، دار الفكر لطباعة و النشر ، بيروت 1997.
- 4- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2013.
- 5- انس عبد الباسط عباس ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار المسيرة ، عمان الاردن ، 2010 .
- 6- أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، ط 2، الأردن، 1996.
- 7- الاحمدي، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية ، المجلة العربية للإدارة العدد1، 2004.
- 8- جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة لنشر ، 2002.
- 9- بيرفيز ، رفيق احمد ، التسويق الداخلي ، دار الفاروق للاستشارات الثقافية ، مصر ، 2013.
- 10- حمادات، مُجّد حسن، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان، 2006.
- 11- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، ط1، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 12- رامي جمال انترواس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط 1، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008.
- 13- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة ومراجعة، رفاعي مُجّد رفاعي و مُجّد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ لنشر 2001.

- 14- شرايدة سالم تيسير ،الرضا الوظيفي ، اطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان ،2010.
- 15- صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة لموارد البشرية دار الجامعة الجديدة الجزائر ،2002،ص103.¹
- 16- صلاح الدين عد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ،الاسنديرية ،2014.
- 17- طارق عبد الرؤوف ، إيهاب عيسى المصري،الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني ، طبعة الاولى ،المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، فيصل ،2014.
- 18- عادل عبد الرزاق هاشم ،القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي ،دار اليزوري ، عمان ،الاردن ،2010.
- 19- العميان ، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط5، عمان ،2010.
- 20- عبد الغفور مرازقة واخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال ،دار الامة ،الجزائر ،2016.
- 21- عبوي،زيد منير،التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته،ط1،عمان ،دار المشرق ،2006.
- 22- مُجّد احمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح ، الرضا والولاء التنظيمي ، دار النشر زمزم عمان الأردن ،2011.
- 23- علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب لنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1997.
- 24- مُجّد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ،ص40 أمين عبد العزيز حسن ،إدارة العمال وتحديات القرن العشرين ، دار قباء لطباعة والنشر ، القاهرة ،2001.
- 25- مُجّد فريد الصحن ،قراءات في إدارة التسويق، الدرا الجامعية، لاسكندرية،2002،ص40.¹
- 26- موسى اللوزي،التطوير التنظيمي ،أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل،1994.
- 27- موسى اللوزي،التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر ،عمان ،2010.
- 28- نادر ابو شيخة ، الرضا الوظيفي لرجال الامن في اجهزة الامن الحكومية ، مركز الدراسات والبحوث ، أكاديمية نايف العربية ،1998.
- 29- نوري منير ، الوجيه في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2015.

- 30- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار أوائل لنشر، عمان، ، 2008.
- 31- يزيد بشار الوليد ، المفاهيم الادارية الحديثة ، دار الراية لنشر والتوزيع ،عمان،2009.
- 32- يونس عبد العزيز مقداوي ، عبد الكريم حداد ، مدخل إلى علم الإدارة ، دار الزهران ، عمان ، 1995.
- 33- سعود بن عبد الله آل سعود ، تدريب الموارد البشرية، الطبعة الاولى ، الرياض ، 2011.

الرسائل والاطروحات

1. أحمد السويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018 .
2. عباس، منير خالد، آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2008.
3. عمر مُجدّ الدرّه ، استراتيجيات التعلم المستمر واثرها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الحكومية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، 2011.
4. مُجدّ ديري ، اثر التسويق الداخلي في الولاء العميل الفندقي ، اطروحة دكتوراه، جامعة حلب، 2014.
5. ايهاب أحمد عويضة ،أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة الأهلية ، رسالة ماجستير ، جامعة الاسلامية غزة ، 2008.
6. عبد المحسن بن صالح حيدر ، إبراهيم بن عمر بن طالب ، الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي قي مدينة الرياض، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2005.
7. العديلي، ناصر، الرضا الوظيفي ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا ، 1981.

8. محمد أبو سنية، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيط ، عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية ، وهي عبارة عن رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، 2013.

المقالات والمدخلات

1. رياض ضياء ، المناخ التنظيمي واثره على الرضا الوظيفي ،مجلة جامعة الكرك للعلوم الادارية ، المجلد3، العدد1، 2013 .
2. كريم ناصر علي ، الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية،مجلة كلية التربية الأساسية ،2017،المجلد 23-العدد97.
3. كيسرى مسعود ،مسؤولية العميل الداخلي في ارضاء العميل الخارجي ،مجلة العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية ، العدد 7 ،2012.
4. ناجي رجب سكر ، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط تطبيقية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 26 ،العدد7.
5. بودي عبد القادر،بن جمة ، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني لقاعد -وكالة بشار- مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5 ، العدد 1،2018.
6. علي بولداوي، يحي بشلاغم ، ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة ،مقال في مجلة المعارف الدولية العدد ،2017،12.
7. منصورى إلهام ، أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال العدد 07،2018.
8. علي بولداوي، يحي بشلاغم ، ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة ،مقال في مجلة المعارف الدولية العدد 12،2017.
9. فريد كورتل ، حلوز فاطمة ،اثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر ،مقال في مجلة معارف ، العدد22،2017.

10. سليم حيرش، اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية ، عينة من البنوك الجزائرية في ولاية المدية "مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، جامعة لوئيسي علي البلدية ، 2015، العدد2015،11.
11. لعمور رميلة ،بوداود بومدين ،اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجيةPLS- حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية،مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ،المجلد 12 ، العدد2،2019.
12. رشيد مناصرية ،وأخرون ،واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، حالة مؤسسة سونطراك، مجلة الباحث ،2014، العدد14.
13. منصورى إلهام ، أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية ،التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال العدد07، 2018.
14. ايمن عبد الله مُجّد ابوبكر 2015، اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين حالة بنك أبو ظبي الإسلامي فرع العين)مجلة العلوم الاقتصادية،.2015
15. أميرة خيضر كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ،مجلد10، العدد31،2014.
16. كريم ناصر علي ، الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية،مجلة كلية التربية الأساسية ،المجلد 23-العدد97،2017.
17. محمود علي الروسان ، مثنى مُجّد العموش ،دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي ميدانية في القطاع الفندقى الأردني،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد37،2013.
18. فتحي ناصر نامق ،توظيف التحليل العاملى الاستكشافي لاستخلاص عوامل الولاء المنظمى والرضا الوظيفي حالة في الكلية التقنية الإدارية بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بغداد المجلد 19 ، العدد2013،70.
19. محمود حازم مصطفى،دور التسويق الداخلي في شعور العاملين بالسعادة في العمل المجلة العلمية لدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس كلية التجارة ، 2015، المجلد السادس ، 2015.
20. الطائي، تحليل العلاقة التعاضدية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على الرضا الوظيفي على العاملين في فنادق السلسلة ،مجلة البحوث الاجتماعية المتقدمة ،رم1،2012.

21. عمر مُجّد مصطفى ،شيلان فاضل محمود ،دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل : ميدانية لعينة من المدراء ومسئولي الشعب و العاملين في معمل اسمنت (دلتا) في مدينة السميمانية، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد24، 2019.

ثانيا المراجع باللغة الاجنبية:

الكتب

1. Dunmore Michael., **Inside-Out Marketing How to Create an Internal Marketing Strategy**. London: Kogan , 2002.
2. Kotler, P. and Keller, K. L.. **Marketing Management**. 12th Edition, New Jersey: prentice Hall , 2006.
3. Rafiq &Ahmed, , **internal marketing** , Butterworth-Heinemann , 2002.
4. Panczuk , point ,**enjeux et outils du arketing rh** Eyrolles ,paris,2008 .

الرسائل والاطروحات :

Amétie Segnour ,;**Le marketing interne et communication interne légitimité et pratique** ;thèse de doctorat ;université de Montpellier 2 ,France, 2010.

المقالات والمداخلات

1. Atiqur Rahman Sarker ، Dewan Mehrab Ashrafi , **The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh** , JBRMR ,Volume 12 Issue 3,2018.
2. Ajit Kumar Ghosh, **Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage**, International Journal of Management Vol. 30 No. 3 Part 1 Sept 2013.
3. Ala'Eddin Mohammad Khalaf Ahmad, Hussein Mohammad Al-Borie , **Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia**, Business and Management Research, Vol. 1, No. 3, 2012.
4. Andreasen, A. R; "**Marketing Social Change: Changing Behaviour to Promote Health**", Social Development and the Environment, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.
5. Awan , **Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis** Journal of Service Science and Management. Vol08, No,02, 2015.
6. C, FAIDA ، **Marketing interne et satisfaction des employés de l'UOB**, Cah. CERUKI, (59) , 2018.

- Imran Shahzad, and others, **Impact of Internal Marketing Mix on Affective Commitment in Telecommunication Sector , European**, Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 7, No.1.
7. Chen, Ching-Fu, "**Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants turnover intentions: A note**", Journal of Air Transport Management, N.12, 2006.
 8. Friedlander, Frank; Margulies, Newton **Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction**. Personnel Psychology Journal. Vol. 22. No. 2, 2009.
 9. Nisreen Jasim Mohammed ,**The Role of Internal Marketing Strategies for Human Resource in Achieving the Credibility of Service Organization Exploratory Research in the Iraqi Airways General Company**, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 7 Issue 2, February 2018.
 10. San Hwang and Jang Chi ,**Relational among internal marketing ,employee job satisfaction and hotel performance**, International Journal of Management, Vol. 22, No,2005.
 11. Sita Mishra, ,**Internal Marketing-Atool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India**, International Journal of business and Management , vol5 ,N°1, 2010.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	إسم الاستاذ	الرقم
جامعة ورقلة	أستاذ دكتور	رشيد مناصرية	01
جامعة ورقلة	أستاذ دكتور	الحاج عرابة	02
جامعة ورقلة	أستاذ دكتور	حكيم بن جروة	03
جامعة غرداية	أستاذ دكتور	عجيلة مُجّد	04
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	إحسان بن علي	05
جامعة الطارف	أستاذ محاضر ب	رمزي بودرجة	06

المصدر من إعداد الطلب

الملحق رقم (2) يوضح الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

سيدي سيدتي :

بغية المساهمة في إعداد الجانب التطبيقي من دراستنا حول « دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي العام بغرداية ، تحت إشراف الدكتور حكيم بن جروة ، وبهدف بحثنا هذا نضع تحت تصرفكم هاته الاستمارة لغرض المساهمة والمساعدة على إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة، ونحن على يقين بأن تعاونكم الفعال معنا سيكون له الأثر البالغ في الحصول على أفضل النتائج ، كما نؤكد لسيادتكم بأن المعلومات التي سيتم التصريح بها من قبلكم ستكون موضع اهتمام الباحث ، ولن تستعمل إلا لإغراض علمية. و شكرا على تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم مع فائق عبارات التقدير والاحترام .

hadjmohammed3042@gmail.com الباحث: حاج مُجّد عجيلة

أولا: البيانات الأساسية.

ملاحظة: يقصد بـ:

- التسويق الداخلي: معاملة العاملين على أهم زبائن داخليين وذلك من خلال تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها، وذلك لتقديم أحسن خدمة لمتلقيها الخارجيين؛
- الرضا الوظيفي لدى العاملين: موقف الشخص وشعوره تجاه عمل الذي يؤديه وذلك نتيجة لإدراكه لعمله؛
- الولاء التنظيمي: عقد وهمي بين العامل والمنظمة تجعله يقبل أهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها.

الملاحق

المحور الأول: التسويق الداخلي						
تقييم العبارة					الرقم	الفقرات يرجى وضع العلامة (X) أمام العبارة التي تعكس رأيكم بدقة وشفافية حول الفقرات التالية:
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
التمكين						
					1	امتلك الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتمادا على احتياجات متلقيها.
					2	يتيح لي المسؤولون الفرصة لأداء عملي بدون رقابة مستمرة
					3	تعطي لي إدارة المستشفى هامش من الحرية في أداء أنشطتي بشكل المناسب لي.
					4	إدارة المستشفى تدعم الأفكار التي أقدمها وتأخذ بالقرارات التي اقترحها .
					5	تفوض إدارة المستشفى لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات طالبيها.
التدريب						
					6	تحرص الإدارة على التعرف وتحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين مستوى أدائي .
					7	تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدراتي.
					8	تعقد الإدارة دورات تكوين وتدريب لي ، متنوعة وبصورة مستمرة
					9	يتم تقييم أدائي بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادتي منها.
					10	تخضع البرامج التدريبية التي تقدم لي لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.
التحفيز						
					11	تسعى الإدارة العليا إلى تقديم الحوافز لي.
					12	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي اقترحها لتحسين الخدمة الإستشفائية .
					13	تم عملية ترقيتي استنادا إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.
					14	يتم تقييم أدائي من خلال مؤشرات صادقة(الحضور، انجاز العمل في وقت المحدد، السرعة في الأداء مهامي، التعاون، اللباقة في المعاملة).
					15	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.
الاتصال الداخلي						
					16	أتصل بسهولة برئيسي المباشر
					17	يساعدني الاتصال في تحقيق أهداف المستشفى عن طريق تزويدي بالمعلومات اللازمة من اجل مشاركتي في اتخاذ القرار.
					18	يتم أخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار بشأن سير العمل
					19	أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل

الملاحق

20	تعقد اجتماعات بصفة دورية بين العاملين و إدارة المستشفى
----	--------------------------------------------------------

المحور الثاني الرضا الوظيفي					
الرقم	الفقرات	تقييم العبارة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	أنا راض عن عملي				
2	أغيب عن عملي عند الضرورة فقط				
3	فرص الترقية متاحق بشكل عادل				
4	لا أصاب بالجهد والإرهاق عند أداء وظيفتي .				
5	اعتقد أن ساعات العمل الموكلة لي معقولة نسبيا				
6	يتناسب دخلي من المستشفى مع مسؤولياتي الحالية.				
7	أرى بان ظروف العمل ملائمة لأداء خدمة بكل راحة				
8	أرى أن السكنات الوظيفية توزع بعدل وبانتظام				
9	أشعر بالعدالة وعدم التحيز في إسناد المهام				
10	إنني راض عن مساري الوظيفي				

المحور الثالث: الولاء التنظيمي					
الرقم	الفقرات	تقييم العبارة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	أنا راضي بكوني انتمي لهذه المؤسسة الإستشفائية				
02	أشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمي لهذا المستشفى				
03	أعتبر مشاكل هذا المستشفى وكأنها مشاكلي				
04	أهتم بمستقبل هذه المؤسسة الإستشفائية				
05	أرى قيمي وأهدافي تتفق مع قيم وأهداف المستشفى				
06	البقاء في المستشفى التزام أخلاقي بالنسبة لي				
07	مستعد لتضحية وبدل جهد أكثر من أجل نجاح هذا المستشفى				
08	أقدم مصلحة المستشفى على مصلحة الشخصية				
09	لن أغير المستشفى حتى لو كان الأجر أعلى				
10	رغم وجود فرص عمل في القطاع الخاص ولكني أفضل البقاء				
11	رغم وجود بعض النقائص إلا أنني أفضل أن استمر				

الملاحق

12	ليس لدي استعداد مستقبلي لترك هذه المؤسسة الإستشفائية
----	------------------------------------------------------

ثانيا: البيانات الشخصية : يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

أنثى	ذكر	1- الجنس

أقل من 25 سنة	من 25 إلى 35 سنة	من 36 إلى 46 سنة	47 سنة فما فوق	2- السن

طبيب	ممرض	إداري	أخرى أذكرها	3- المهنة

أقل من 05 سنوات	ما بين 05 إلى 10 سنوات	ما بين 11 إلى 15 سنة	أكثر من 16 سنة	4- الخبرة الوظيفية

المصدر من إعداد الطالب

قائمة مخرجات برنامج spss

ملحق رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	107	34,2	34,2	34,2
انثى	206	65,8	65,8	100,0
Total	313	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

الملاحق

Valide	25 من اقل	50	16,0	16,0	16,0
	35 الى 25 من	143	45,7	45,7	61,7
	45 الى 36 من	91	29,1	29,1	90,7
	46 من اكثر	29	9,3	9,3	100,0
	Total	313	100,0	100,0	

المهنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide طبيب	61	19,5	19,5	19,5
ممرض	149	47,6	47,6	67,1
اداري	65	20,8	20,8	87,9
اخرى	38	12,1	12,1	100,0
Total	313	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 15 من اقل	116	37,1	37,1	37,1
15-10 بين	95	30,4	30,4	67,4
11-15	37	11,8	11,8	79,2
16 من اكثر	64	20,4	20,4	99,7
5,00	1	,3	,3	100,0
Total	313	100,0	100,0	

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لتسويق الداخلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	20

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لرضا الوظيفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	10

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (6) معامل ألفا كرونباخ للولاء التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	12

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (7) معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	42

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الاستبيان

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
امتلك الحرية في التصرف في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتمادا على احتياجات متلقيها	313	3,3834	1,07416
يُتيح لي المسؤولون الفرصة لأداء عملي بدون رقابة مستمرة	313	3,2428	1,16787
تعطي لي إدارة المستشفى هامش من الحرية في أداء أنشطتي بشكل المناسب لي	313	3,1502	1,14906
إدارة المستشفى تدعم الأفكار التي أقدمها وتأخذ بالقرارات التي اقترحها	313	2,7700	1,13713
تفوض إدارة المستشفى لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات طالبيها	313	2,799	1,0865
تحرص الإدارة على التعرف وتحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين مستوى أدائي	313	2,7764	1,15518

الملاحق

تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدراتي	313	2,8658	1,26385
عقد الإدارة دورات تكوين وتدريب لي ، متنوعة وبصورة مستمرة	313	2,4601	1,21126
يتم تقييم أدائي بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادتي منها	313	2,4409	1,16459
تخضع البرامج التدريبية التي تقدم لي لعملية تقييم ومراجعة مستمرة	313	2,4665	1,11502
سعى الإدارة العليا إلى تقديم الحوافز لي	313	2,4952	1,14947
يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي اقترحها لتحسين الخدمة الإستشفائية	313	2,5911	1,17076
تتم عملية ترقيتي استنادا إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء	313	2,9393	1,24531
يتم تقييم أدائي من خلال مؤشرات صادقة(الحضور ، انجاز العمل في وقت المحدد، السرعة في الأداء	313	3,0575	1,23901
يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الانتقاد والتهديد	313	2,6933	1,15269
أتصل بسهولة برئيسي المباشر	313	3,7380	1,13018
ساعدني الاتصال في تحقيق أهداف المستشفى عن طريق تزويدي بالمعلومات اللازمة من اجل مشاركتي في اتخاذ القرار	313	3,1853	1,15644
ساعدني الاتصال في تحقيق أهداف المستشفى عن طريق تزويدي بالمعلومات اللازمة من اجل	313	3,1406	1,17917
أنا في اتصال دائم مع زملائي في العمل	313	4,0639	,76945
تعقد اجتماعات بصفة دورية بين العاملين و إدارة المستشفى	313	2,7316	1,21879
أنا راض عن عملي	313	3,8818	,98486
أغيب عن عملي عند الضرورة فقط	313	4,0831	,86942
فرص الترقية متاحو بشكل عادل	313	2,8498	1,18476
لا أصاب بالجهد والإرهاق عند أداء وظيفتي.	313	2,6006	1,30713
اعتقد أن ساعات العمل الموكلة لي معقولة نسبيا	313	3,5112	1,07747
يتناسب دخلي من المستشفى مع مسؤولياتي الحالية.	313	2,6869	1,30497
أرى بان ظروف العمل ملائمة لأداء خدمة بكل راحة	313	2,6198	1,25545
أرى أن السكناات الوظيفية توزع بعدل و بانتظام	313	2,1246	1,05633
أشعر بالعدالة وعدم التحيز في إسناد المهام	313	2,5335	1,15178
إنني راض عن مساري الوظيفي	313	3,4601	1,04353
أنا راضي بكوني انتمي لهذه المؤسسة الإستشفائية	313	3,4217	1,14120
أشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمي لهذا المستشفى	313	3,4728	1,12947
أعتبر مشاكل هذا المستشفى وكأ/ مشاكلي	313	3,3930	1,07516
أهتم بمستقبل هذه المؤسسة الإستشفائية	313	3,7668	,91283
أرى قيمي وأهدافي تتفق مع قيم وأهداف المستشفى	313	3,3770	1,05234
البقاء في المستشفى التزام أخلاقي بالنسبة لي	313	3,8275	,87465
مستعد لتضحية وبدل جهد أكثر من أجل نجاح هذا المستشفى	313	3,9105	,93968
أقدم مصلحة المستشفى على مصلحة الشخصية	313	3,5751	,97482
لن أغير المستشفى حتى لو كان الأجر أعلى	313	2,6486	1,04597
رغم وجود فرص عمل في القطاع الخاص ولكني أفضل البقاء	313	3,3099	1,15323
رغم وجود بعض النقصان إلا أنني أفضل أن استمر	313	3,5655	,98206
ليس لدي استعداد مستقبلي لتترك هذه المؤسسة الإستشفائية	313	2,9393	1,07990
N valide (liste)	313		

المصدر من مخرجات SPSS.

الملاحق

ملحق رقم (9) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز ، التحفيز ، الاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,465 ^a	,216	,206	,53721

a. Prédicteurs : (Constante), الداخلي_الاتصال, التدريب, التمكين, التحفيز

b. Variable dépendante : الولاء_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	24,527	4	6,132	21,247	,000 ^b
Résidus	88,888	308	,289		
Total	113,415	312			

a. Variable dépendante : الولاء_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), الداخلي_الاتصال, التدريب, التمكين, التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,254	,148		15,216	,000		
التدريب	,033	,043	,056	,755	,451	,464	2,156
التمكين	-,001	,050	-,002	-,030	,976	,589	1,698
التحفيز	,089	,048	,144	1,848	,065	,417	2,401
الداخلي_الاتصال	,252	,041	,350	6,083	,000	,770	1,298

a. Variable dépendante : الولاء_التنظيمي

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (10) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التمكين على الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,254 ^a	,064	,061	,58415

الملاحق

- a. Prédicteurs : (Constante), التمكين
b. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,292	1	7,292	21,369	,000 ^b
Résidus	106,123	311	,341		
Total	113,415	312			

- a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء
b. Prédicteurs : (Constante), التمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,836	,133		21,249	,000
التمكين	,195	,042	,254	4,623	,000

- a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (11) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التدريب على الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,281 ^a	,079	,076	,57954

- a. Prédicteurs : (Constante), التدريب
b. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,960	1	8,960	26,676	,000 ^b
Résidus	104,455	311	,336		

الملاحق

	Total	113,415	312		
--	-------	---------	-----	--	--

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,005	,089		33,740	,000
التدريب	,164	,032	,281	5,165	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم () نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التحفيز على الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,341 ^a	,116	,114	,56765

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

b. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13,201	1	13,201	40,967	,000 ^b
Résidus	100,214	311	,322		
Total	113,415	312			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF

الملاحق

1 (Constante)	2,854	,096		29,726	,000		
التحفيز	,210	,033	,341	6,401	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (12) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,434 ^a	,188	,186	,54405

a. Prédicteurs : (Constante), الداخلي_الاتصال

b. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	21,362	1	21,362	72,172	,000 ^b
Résidus	92,053	311	,296		
Total	113,415	312			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), الداخلي_الاتصال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,374	,128		18,495	,000		
الداخلي_الاتصال	,312	,037	,434	8,495	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (13) الانحدار الخطي المتعدد لتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,520 ^a	,270	,261	,55859

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز, التمكين, التدريب, الداخلي_الاتصال

b. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	35,597	4	8,899	28,521	,000 ^b
Résidus	96,103	308	,312		
Total	131,700	312			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز, التمكين, التدريب, الداخلي_الاتصال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,580	,154		10,259	,000		
التمكين	,137	,052	,166	2,614	,009	,589	1,698
التدريب	,078	,045	,124	1,734	,084	,464	2,156
التحفيز	,110	,050	,166	2,195	,029	,417	2,401
الداخلي_الاتصال	,156	,043	,202	3,639	,000	,770	1,298

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (14) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التمكين على الرضا الوظيفي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,414 ^a	,171	,169	,59241

a. Prédicteurs : (Constante), التمكين

b. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	22,554	1	22,554	64,266	,000 ^b

الملاحق

Résidus	109,146	311	,351		
Total	131,700	312			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), التمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,987	,135		14,684	,000		
التمكين	,342	,043	,414	8,017	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (15) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التدريب على الرضا الوظيفي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,407 ^a	,165	,163	,59451

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

b. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,407 ^a	,165	,163	,59451

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

b. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,371	,091		25,951	,000		
التدريب	,256	,033	,407	7,850	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الوظيفة_الرضا

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (16) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد التحفيز على الرضا الوظيفي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,443 ^a	,196	,194	,58340

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

b. Variable dépendante : الوظيفة_الرضا

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	25,850	1	25,850	75,951	,000 ^b
Résidus	105,850	311	,340		
Total	131,700	312			

a. Variable dépendante : الوظيفة_الرضا

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,228	,099		22,578	,000		
التحفيز	,294	,034	,443	8,715	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الوظيفة_الرضا

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (17) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,386 ^a	,149	,146	,60028

a. Prédicteurs : (Constante), الداخلي_الاتصال

b. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,634	1	19,634	54,487	,000 ^b
	Résidus	112,066	311	,360		
	Total	131,700	312			

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), الداخلي_الاتصال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,023	,142		14,283	,000		
الداخلي_الاتصال	,299	,041	,386	7,382	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (18) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي

الملاحق

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,514 ^a	,264	,262	,51801

a. Prédicteurs : (Constante), الوظيفي_الرضا

b. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	29,963	1	29,963	111,665	,000 ^b
Résidus	83,451	311	,268		
Total	113,415	312			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), الوظيفي_الرضا

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,984	,140		14,147	,000		
الوظيفي_الرضا	,477	,045	,514	10,567	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

المصدر من مخرجات SPSS

ملحق رقم (19) يوضح نتائج اختبار مان ويتني

Rangs				
	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
	ذكر	107	165,61	17720,50
	انثى	206	152,53	31420,50

المصدر من مخرجات SPSS.

ملحق رقم (19) يوضح نتائج كروسكال واليس للفروق بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي

Tests statistiques^a

	التنظيمي الولاء
U de Mann-Whitney	10099,500
W de Wilcoxon	31420,500
Z	-1,215
Sig. asymptotique (bilatérale)	,224

a. Variable de regroupement : الجنس

Tests statistiques^{a,b}

	التنظيمي الولاء
Khi-deux	12,746
Ddl	3
Sig. Asymptotique	,005

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : السن

Rangs

	السن	N	Rang moyen :
التنظيمي الولاء	25 من اقل	50	144,96
	25 الى 35	143	144,76
	36 الى 45	91	167,79
	46 من اكثر	29	204,28
Total		313	

Tests statistiques^{a,b}

	التنظيمي الولاء
Khi-deux	4,027
Ddl	3
Sig. Asymptotique	,259

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المهنة

Rangs

	المهنة	N	Rang moyen :
التنظيمي_الولاء	طبيب	61	138,59
	ممرض	149	157,04
	اداري	65	168,63
	اخرى	38	166,49
	Total	313	

Rangs

	الخبرة	N	Rang moyen :
التنظيمي_الولاء	05من اقل	116	139,66
	15-10 بين	95	148,27
	11-15	37	180,26
	16 من اكثر	64	185,50
	Total	312	

Tests statistiques^{a,b}

	التنظيمي_الولاء
Khi-deux	14,051
Ddl	3
Sig. Asymptotique	,003

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الخبرة

المصدر من مخرجات SPSS.

الفهرس

الصفحة	المحتويات
181	الاهداء
181	الشكر
181	الملخص
181	قائمة المحتويات
181	قائمة الجداول
181	قائمة الأشكال
181	قائمة الملاحق
1	المقدمة
1	الإطار النظري المتعلقة بالدراسة
1	تمهيد
2	المبحث الأول التسويق الداخلي
3	المطلب الأول تعريف التسويق الداخلي
6	المطلب الثاني أبعاد التسويق الداخلي
10	المطلب الثالث مميزات وأهداف التسويق الداخلي
16	المطلب الرابع نماذج وأهداف التسويق الداخلي
23	المبحث الثاني الرضا الوظيفي
23	المطلب الأول مفهوم الرضا الوظيفي
28	المطلب الثاني مسببات الرضا والعوامل المؤثرة فيه
31	المطلب الثالث نماذج ونتائج الرضا الوظيفي
41	المبحث الثالث الولاء التنظيمي
41	المطلب الأول تعريف الولاء التنظيمي
44	المطلب الثاني : مراحل وابعاد الولاء التنظيمي
48	المطلب الثالث محددات ونماذج الولاء

54	المطلب الرابع أهمية وأهداف الولاء
58	الفصل الثاني الدراسات السابقة
59	المبحث الأول الدراسات السابقة
59	المطلب الأول الدراسات باللغة العربية
70	المطلب الثاني الدراسات باللغات الاجنبية
74	المبحث الثاني موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
74	المطلب الأول ملخص عام حول الدراسات السابقة
86	المطلب الثاني ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
90	الفصل الثالث الدراسة الميدانية
91	المبحث الأول منهجية الدراسة
91	المطلب الأول الطريقة والادوات
103	المطلب الثاني خصائص العينة
121	المبحث الثاني اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
121	المطلب الأول اختبار الفرضيات
144	المطلب الثاني مناقشة النتائج
149	الخاتمة
153	قائمة المراجع
161	قائمة الملاحق
180	الفهرس

