



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق  
الداخلي والولاء التنظيمي

THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEES SATISFACTION  
ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL  
MARKETING AND ORGANIZATIONAL LOYALTY

دراسة على عينة من شركات المياه الغازية السودانية

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال

إشراف الدكتور :

سامي مصطفى محمد علي

إعداد الطالب :

محمد النور آدم محمد

1437 هـ - 2016 م



## صفحة الموافقة

اسم الباحث : هجر النور ادم محمد

عنوان البحث : الدور البيولوجي لرمضان الفاهلدي في الوقاية

بسم التسوية الداعية والوقاية التنظي

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم : د. كمال محمد طاهر نور الدين  
التوقيع :  
التاريخ : 2017/6/16

الممتحن الداخلي

الاسم : د. مديحة عبد ابراهيم بك  
التوقيع :  
التاريخ : 16/6/2016

المشرف

الاسم : د. ماسر مكي  
التوقيع :  
التاريخ : 2017/6/16



Sudan University of Science and Technology  
College of Graduate Studies



Declaration

I, the signing here-under, declare that I'm the sole author of the (M.Sc.) thesis entitled.....*the mediating role of Employees satisfaction on relationship between Internal market size And organizational loyalty*.....

which is an original intellectual work. Willingly, I assign the copy-right of this work to the College of Graduate Studies (CGS), Sudan University of Science & Technology (SUST). Accordingly, SUST has all the rights to publish this work for scientific purposes.

Candidate's name: ..*mohamed Alvar Adam mohamed*.....

Candidate's signature: ..*[Signature]*..... Date: *13-7-2016*.....  
*13/7/2016*  
*اقرار*

.....*الدور الميسر*.....  
.....*لرئيس الجامعة*.....  
.....*المفكر والخبير*.....

وهي منتج فكري أصيل . وباختياري أعطى حقوق طبع ونشر هذا العمل لكلية الدراسات العليا - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عليه يحق للجامعة نشر هذا العمل للأغراض العلمية .

اسم الدارس : ..*محمد النور آدم*.....

توقيع الدارس : ..*[Signature]*..... التاريخ : *13-7-2016*.....

*13, 7- 2016*

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى (( فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّنْ قَوْلِهِمَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ  
نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْلَىٰ صَالِحًا تُرْضَاهُ  
وَأَتَّخِذَنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ))

"سورة النمل، الآية 19"

## الإهداء

إلى كل من تمنى للأمة الإسلامية الوحدة والسلام والإستقرار والتقدم ..... أيدنا الله بنصره  
إلى أبي النور آدم وأمي عائشة عبدالله .. حفظكما الله ورعاكما ورزقكما سعادة الدارين  
إلى إخواني طلاب معهد النهضة وطلاب المعرفة جميعاً... وفقكم الله وسدد خطاكم  
إلى روح الفقيد الشيخ آدم عبدالرحمن ابراهيم التجاني ..... رحمك الله  
إلى الخليفة الشيخ محمد المختار..... وفقك الله وسدد خطاك  
إلى كل معلم أضاء بعلمه عقل غيره ..... أعانكم الله  
إلى أفراد أسرتي الكبيرة جميعاً .... رعاكم الله  
إلى أعزائي الدفعة العاشرة MSC. وفقكم الله  
إلى أشقائي ..... وفقكم الله وسدد خطاكم  
إلى أختي مريم النور..... أعانك الله  
إلى زوجتي العزيزة .. حفظك الله  
أهدي لكم هذا الجهد المتواضع

محمد النور

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين ، وعلى آله وأصحابه وأحبابه الطيبين الطاهرين ، قال تعالى ﴿تَبَسُّمًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِّنْ لِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾.

### "سورة النمل، الآية 19"

يطيب لي ان أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى تلك المؤسسة التعليمية الشامخة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا قسم الدراسات التجارية ، لإتاحتها لي فرصة الدراسة فيها ، ويمتد الشكر الى أسر مكتبات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة أمدرمان الإسلامية ، والشكر الى تلك المؤسسة العريقة التي تعلمت منها ابجديات القراءة والكتابة "معهد النهضة الإسلامي لإحياء نور القراء الكريم" ، وأتوجه بجزيل الشكر إلى شركة النيل للمياه الغازية والعصائر وشركة فوز للمياه الغازية لإتاحتهم لي فرصة إجراء الدراسة الميدانية فيهما .

أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى أستاذي الدكتور/ سامي مصطفى محمد علي المشرف على هذه الدراسة ، حيث كان لملاحظاته وتوجيهاته النيرة عظيم الفضل في إخراج الدراسة بهذه الصورة ، وساهم في رسخ الكثير من الأسس والمبادئ العلمية والبحثية لدي الباحث ، أعانه الله وسدد خطاه ورزقه سعادة الدارين ، والشكر موصول إلى جميع أساتذتي طوال مسيرتي التعليمية ، والشكر لأفراد أسرتي لوقوفهم معي دائماً ، والشكر للبرفيسور/ أحمد إبراهيم أبوسن ، والدكتور/ الطاهر أحمد محمد ، والأستاذ/ عبدالسلام آدم حامد لتحكيمهم إستبانة الدراسة ، والشكر موصول إلي صديقي رفيق المعرفة الأستاذ/ عماد الدين عيسى أبوه لمساعدته لي طيلة فترة البحث والشكر لأعزائي وأصدقائي طلاب العلم والمعرفة ، ولا يسعني إلا أن اتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من أعانني في هذه الجهد المتواضع ولو بكلمة سديدة أو رأي حكيم أو دعا لي دعوة خالصة لوجه الله تعالى .

لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير .....

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الموضوع
أ	الآية	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	قائمة المحتويات	4
ح	قائمة الجداول	5
ط	قائمة الأشكال	6
ي	مستخلص البحث	7
ك	Abstract	8
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: مقدمة البحث</b>	
1	تمهيد	.0-1
1	مشكلة الدراسة	.1-1
2	تساؤلات الدراسة	.2-1
2	اهداف الدراسة	.3-1
3	اهمية الدراسة	.4-1
3	تنظيم الدراسة	.5-1
3	التعريفات الإجرائية	.6-1
<b>3</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
5	مقدمة	.0-2
5	<b>المبحث الأول: التسويق الداخلي</b>	<b>.1-2</b>
5	التسويق الداخلي	.1-1-2
5	مفهوم التسويق الداخلي	.2-1-2
7	مراحل تطور التسويق الداخلي	.3-1-2
8	ابعاد التسويق الداخلي	.4-1-2
12	ابعاد أخرى للتسويق الداخلي	.5-1-2
14	اهمية التسويق الداخلي	.6-1-2
15	اهداف التسويق الداخلي	.7-1-2
16	مقومات نجاح التسويق الداخلي	.8-1-2

16	اهم المشاكل التي تواجه تطبيق مفهوم التسويق الداخلي	.9-1-2
18	<b>المبحث الثاني: رضا العاملين</b>	<b>.2-2</b>
18	رضا العاملين	.0-2-2
18	مفهوم رضا العاملين	.1-2-2
19	اهمية رضا العاملين	.2-2-2
20	عناصر رضا العاملين	.3-2-2
21	<b>المبحث الثالث: الولاء التنظيمي</b>	<b>.3-2</b>
21	الولاء التنظيمي	.0-3-2
21	مفهوم الولاء التنظيمي	.1-3-2
22	النماذج المفسرة لظاهرة الولاء التنظيمي	.2-3-2
25	مراحل تطور الولاء التنظيمي لدي العامل	.3-3-2
25	العوامل المساعدة في تشكيل ولاء العامل	.4-3-2
26	<b>المبحث الرابع: الدراسات السابقة والعلاقات بين متغيرات الدراسة</b>	<b>.4-2</b>
26	الدراسات السابقة	.1-4-2
31	العلاقات بين متغيرات الدراسة	.2-4-2
33	<b>الفصل الثالث : نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة</b>	
33	مقدمة	.0-3
33	نموذج الدراسة المقترح	.1-3
34	فرضيات الدراسة	.2-3
35	حدود الدراسة	.3-3
35	مجتمع الدراسة	.4-3
35	عينة الدراسة	.5-3
35	نبذة عن مجتمع الدراسة	.6-3
39	مصادر الحصول علي البيانات	.7-3
39	تطوير اداة قياس متغيرات الدراسة (الإستبانة)	.8-3
42	إختبار جودة مقاييس الدراسة	.9-3
43	الاجراءات الاولية قبل التحليل	.10-3
43	الأساليب الإحصائية المستخدمة	.11-3
<b>44</b>	<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات :</b>	
44	مقدمة	.0-4

44	<b>المبحث الاول: تحليل البيانات</b>	<b>1-4</b>
44	معدل إستجابة العينة	.1-1-4
45	الإجراءات قبل التحليل	.2-1-4
45	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	.3-1-4
47	التحليل العاملي	.4-1-4
48	التحليل العاملي لعبارات التسويق الداخلي	.5-1-4
49	التحليل العاملي لعبارات رضا العاملين	.6-1-4
50	التحليل العاملي لعبارات الولاء التنظيمي	.7-1-4
51	اختبار معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (الإعتمادية)	.8-1-4
51	نموذج الدراسة المعدل	.9-1-4
52	فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج	.10-1-4
54	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	.11-1-4
54	الإرتباطات بين متغيرات الدراسة	.12-1-4
56	<b>المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة</b>	<b>2-4</b>
56	إختبار العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والمتغير التابع (الولاء العاطفي) بواسطة الإنحدار المتعدد	.1-2-4
57	إختبار العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والمتغير التابع (الولاء المعياري المستمر) بواسطة الإنحدار المتعدد	.2-2-4
58	ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : هناك علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي	.3-2-4
58	إختبار العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والمتغير الوسيط الرضا عن الوظيفة بواسطة الإنحدار المتعدد	.4-2-4
59	إختبار العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والمتغير الوسيط (الرضا عن تعامل الادارة) بواسطة الإنحدار المتعدد	.5-2-4
60	ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين	.6-2-4
61	إختبار العلاقة بين مكونات رضا العاملين (متغيرات وسيطة) والمتغير التابع الولاء العاطفي بواسطة الإنحدار المتعدد	.7-2-4
61	إختبار العلاقة بين مكونات رضا العاملين (متغيرات وسيطة) والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر بواسطة الإنحدار المتعدد	.8-2-4
62	ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي	.9-2-4
63	إختبار توسط الرضا عن الوظيفة في العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والولاء العاطفي بواسطة الإنحدار المتعدد	.10-2-4

64	إختبار توسط الرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والولاء العاطفي بواسطة الإنحدار المتعدد	.11-2-4
65	إختبار توسط الرضا عن الوظيفة العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والولاء المعياري المستمر بواسطة الإنحدار المتعدد	.12-2-4
66	إختبار توسط الرضا عن تعامل الادارة العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والولاء المعياري المستمر بواسطة الإنحدار	.13-2-4
68	ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي	.14-2-4
<b>69</b>	<b>الفصل الخامس: الخاتمة</b>	
69	مقدمة	.0-5
69	ملخص النتائج	.1-5
69	مناقشة النتائج	.2-5
73	التوصيات	.3-5
74	الصعوبات التي واجهة الباحث	.4-5
74	مقترحات أبحاث مستقبلية	.5-5
75	قائمة المصادر والمراجع	
	<b>الملاحق</b>	
	الإستبانة في صورتها النهائية	1
	خطاب التحكيم	2
	قائمة أسماء المحكمين	3
	خطابات الدراسة الميدانية	4
	مخرجات التحليل SPSS	5

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	شركات المياه الغازية في السودان	1
40	العبارات التي تقيس أبعاد التسويق الداخلي	2
41	العبارات التي تقيس المتغير الوسيط ( رضا العاملين )	3
42	العبارات التي تقيس ابعاد الولاء التنظيمي	4
44	نسبة الاستجابة	5
46	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	6
48	ملخص التحليل العاملي لمتغير التسويق الداخلي	7
49	ملخص التحليل العاملي لمتغير الرضا الوظيفي	8
50	ملخص التحليل العاملي لمتغير الولاء التنظيمي	9
51	معامل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة	10
54	المتوسطات والانحرافات المعيارية والتفرطح لمتغيرات الدراسة	11
55	الإرتباطات بين متغيرات الدراسة	12
56	الانحدار لمكونات التسويق الداخلي(المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع الولاء العاطفي	13
57	الانحدار بين مكونات التسويق الداخلي(المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع الولاء المعيارى المستمر	14
58	ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	15
59	نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين مكونات التسويق الداخلي(المتغيرات المستقلة) والمتغير الوسيط الرضا عن الوظيفة	16
60	نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين مكونات التسويق الداخلي(المتغيرات المستقلة) والمتغير الوسيط الرضا عن الادارة	17
60	ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	18
61	نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين مكونات رضا العاملين(المتغيرات الوسيطة) والمتغير التابع الولاء العاطفي	19
62	نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين مكونات رضا العاملين(المتغيرات الوسيطة) والمتغير التابع الولاء المعيارى المستمر	20
62	ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	21
63	نتائج اختبار الانحدار لتوسط الرضا عن الوظيفة العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي بين مكونات التسويق الداخلي والولاء العاطفي	22
65	نتائج اختبار الانحدار لتوسط الرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين	23

	مكونات التسويق الداخلي والمتغير التابع الولاء العاطفي	
66	نتائج اختبار الانحدار لتوسط الرضا عن الوظيفة العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر	24
67	نتائج اختبار الانحدار لتوسط الرضا عن تعامل الإدارة في العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر	25
68	ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	26

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيبرز	1
33	نموذج الدراسة المقترح	2
52	نموذج الدراسة المعدل	3

## مستخلص البحث :

هدفت هذه الدراسة إختبار العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ، والتعرف على أثر رضا العاملين كمتغير وسيط في هذه العلاقة ، إعتمدت الدراسة على نظرية التبادل الإجتماعي والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلاله تم صياغة فرضيات الدراسة المتمثلة في: هناك علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ، هناك علاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين ، هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي ، رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وكان مجتمع الدراسة هم الإداريين والموظفين بشركتي: النيل للمياه الغازية والعصائر(ستيم) وشركة فوز للمياه الغازية (فيتا) ، إستخدمت الدراسة عينة غير إحصائية ميسرة ، وكان حجم العينة 160 فرد، وزعت إليهم الإستبانة ، ردت منها 143 إستبانة بنسبة 89% من جملة الاستبانة الموزعة ، ولتحليل البيانات وإختبار الفرضيات تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي ( التكرارات ، النسب المئوية ، الإنحرافات والمتوسطات ) وأساليب الإحصاء التحليلي (التحليل العاملي ، إرتباط بيرسون ، الإنحدار المتعدد) عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) ، وتوصلت الدراسة الى نتائج عديدة منها : وجود علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ورضا العاملين تتوسط هذه العلاقة ، وأوصت الدراسة المنظمات بتطبيق نموذج الدراسة لتحقيق رضا وولاء العاملين ، وضرورة إنشاء وحدات خاصة بالتسويق الداخلي ، وأوصت شركات المياه الغازية بضرورة تبني مفهوم تمكين العاملين للإستفادة القصوي من قدرات العاملين وقدمت الدراسة مقترحات لبحوث مستقبلية منها: دراسة أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي ودراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي وفق ابعاد جديدة للتسويق الداخلي .

**الكلمات المفتاحية : التسويق الداخلي - رضا العاملين - الولاء التنظيمي**

## **Abstract:**

This study aimed to investigate the relationship between internal marketing and organizational loyalty and investigating the mediating role of Employee's satisfaction in this relationship, The study depends on literatures and social exchange theory to developing the model and hypotheses of study, The study hypotheses represented in: there are relation between internal marketing and organizational loyalty, there are relation between internal marketing and employees satisfaction, there are relation between employees satisfaction and organizational loyalty, The employees satisfaction mediating the relationship between internal marketing and organizational loyalty, The analytical descriptive methodology was use, The study population is managers and employees in the NIL factory for soft drinks bottling water (STIM) and FOUZ soft drink factory (VITA), The study uses the non probability (convenience) sample, The size of sample is 160 individual, distributed the Questionnaires to them, and 143 Questionnaires received by 89% of the total distributed Questionnaires, For data analysis and hypotheses testing war used descriptive statistics methods and analytical statistical methods (AFAT, Pearson correlation and multiple regressions) through the **SPSS** software program, The study results include: there are relationship between internal marketing and organizational loyalty, and employee's satisfaction mediate this relation, The study recommended the Organizations to applying the study model to achieve satisfaction and loyalty of Employees and they need to establish a special internal marketing units, and recommended the carbonated water factories to empowering the Employees to take advantage of the capabilities of employees, The study made suggest for future research including, study the impact of employee's empowering in the employees loyalty.

**KEY WORDS:** INTERNAL MARKETING - EMPLOYEES SATISFACTION  
EMPLOYEES LOYALTY.

# الفصل الأول

## مقدمة البحث

## الفصل الاول

### مقدمة

#### 0-1. تمهيد :

يعتمد نجاح المنظمة وتحقيق التميز بشكل مباشر على درجة ولاء العاملين للمؤسسة فضعف الولاء التنظيمي يقود الى كثير من المشاكل مثل ( الغياب والتسرب الوظيفي وعدم الرضا ، والهدر في الموارد ، وعدم المحافظة على الممتلكات وتدني الأداء ) ، وعكس ذلك في حال الولاء المرتفع ، حيث النتائج الإيجابية نتيجة إخلاص العاملين وتفانيهم في العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وسلوك المواطنة التنظيمية المطلوبة .<sup>(1)</sup>

إن نمو منظمات الأعمال اليوم يتحقق من خلال عاملين لديهم الولاء للمنظمة راضيين عن القيمة المقدمة إليهم و يتمتعون بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم من خلال التسويق الداخلي ، وهنا لابد الاشارة الي مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتبر من اهم ابعاد التسويق الشمولي (holistic marketing) وهو يرتبط ارتباطا وثيقا بفلسفة ادارة الموارد البشرية التي تعتبر العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يتفاعلون مع العملاء الخارجيين وذلك من أجل تحقيق أهداف منظمات الأعمال المتمثلة في الربحية ، ورضا الزبائن ورفاهية العاملين ، ولتحقيق هذا الاهداف ، يتطلب من منظمات الاعمال تركيز جهودها التسويقية في تنمية واستدامة الثقافة التنظيمية التي تؤكد رفاهية الزبون الداخلي الذي يعتبر من اهم المرتكزات للجذب والحفاظ على الزبون الخارجي .<sup>(2)</sup>

وينطوي التسويق الداخلي على سياسات وبرامج مخططة وموجهة للعاملين ، والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات والتحفيز ووضوح الادوار.<sup>(3)</sup>

#### 1-1. مشكلة الدراسة :

ذكر عبد الحميد عبد الفتاح المغربي في كتابه المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ان هناك مشاكل كثيرة تواجه المنظمات بسبب ضعف الولاء التنظيمي للعاملين.

<sup>1</sup> سليمان الفارسي ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، ورقة علمية منشورة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الاول ، المجلد 27 ، 2011م ، ص 70 .

<sup>2</sup> حميد عبدالنبي الطائي ، تحليل العلاقة التعاضدية بين الذكاء التسويقي و التسويق الداخلي واثرها علي رضا العاملين في فنادق السلسلة ، ورقة علمية مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة زيتونة الاردنية ، مجلة تطوير البحوث الاجتماعية ، دون عدد ، 2012م ، ص 435 .

<sup>3</sup> بدري قسم عبدالفرج ، اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية - الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2014م ، ص3 .

مثل (حجم التالف ، دوران العمل ، ارتفاع نسبة الغياب والإصابات) (1) .

ومن الملاحظ ان شركات المياه الغازية في السودان تعاني من هذه المشكلات المذكورة أعلاه وهناك عوامل كثيرة تؤثر على الولاء التنظيمي منها متغيرات التسويق الداخلي ومستوي رضا العاملين ، وعليه هدفت هذه الدراسة في التعرف على علاقة التسويق الداخلي ورضا العاملين بالولاء التنظيمي وتم تلخيص مشكلة الدراسة في الآتي :-

ماهي العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي؟ ، وماهي علاقة التسويق الداخلي برضا العاملين؟ ، وماهي علاقة رضا العاملين بالولاء التنظيمي؟ وهل يتوسط رضا العاملين العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي في شركات المياه الغازية السودانية؟.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ، بربط التسويق الداخلي بالولاء التنظيمي للعاملين ، مركزا على شركات المياه الغازية السودانية ، وقياس العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي في ظل وجود رضا العاملين كمتغير وسيط ، ويختلف ايضا الدراسة عن معظم الدراسات السابقة في التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وبيئة إجراء الدراسة .

## 2-1. تساؤلات الدراسة :

1. هل يؤثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي ؟
2. هل يحقق التسويق الداخلي رضا العاملين ؟
3. هل يتحقق الولاء التنظيمي للمنظمة اذا تحقق رضاهم ؟
4. هل رضا العاملين يتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ؟

## 3-1. اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي والتعرف على دور رضا العاملين في هذه العلاقة ، ويتفرع من الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية التالية :

1. معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي .
2. اختبار اثر التسويق الداخلي على رضا العاملين .
3. التعرف علي علاقة رضا العاملين بالولاء التنظيمي .
4. التعرف على دور رضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي .

<sup>1</sup> عبدالحميد عبدالفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، الطبعة الاولى ، مصر ، 2007م .

## 1-4. اهمية الدراسة :

1. **الاهمية النظرية للدراسة :** يظهر الاهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال اثراء البحث العلمي بمقاييس وابعاد جديدة يتم ربطها بكل من التسويق الداخلي , ورضا العاملين والولاء التنظيمي وهي مفاهيم حديثة يحتاج الباحثين الي معرفتها , حيث يدعم المكتبة العلمية بالمادة المتعلقة بالتسويق الداخلي ورضا العاملين والولاء التنظيمي وتعريف العلاقة بينهم , وتوضيح الافكار الحديثة المتعلقة بالدراسة وتقديم توصيات لبحوث مستقبلية.

2. **الاهمية التطبيقية للدراسة :** يساهم البحث في توضيح دور المورد البشري الموالي للمنظمة في تحقيق اهداف شركات المياه الغازية السودانية , وتوضيح الأبعاد الأساسية للتسويق الداخلي التي تؤدي الى رضا العاملين ثم ولائهم , وتقديم توصيات لمتخذي القرار في شركات المياه الغازية السودانية , وتسعي الدراسة للوصول الي نموذج للولاء التنظيمي تساعد المنظمات في تحقيق مستوي عالي من الرضا والولاء لدي عاملها .

## 1-5. تنظيم الدراسة : يحتوي الدراسة على خمسة فصول على النحو التالي :-

**الفصل الاول :** مقدمة الدراسة .

**الفصل الثاني :** الاطار النظري للبحث ويشمل اربع مباحث , المبحث الأول يتم فيه تناول موضوعات التسويق الداخلي , ويحتوي المبحث الثاني على رضا العاملين ويحتوي المبحث الثالث على الولاء التنظيمي ويتناول المبحث الرابع الدراسات السابقة والعلاقات بين متغيرات الدراسة .

**الفصل الثالث :** نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة : ويشمل النموذج المقترح وفرضيات ومنهجية الدراسة , وتعريف موسع عن مجتمع الدراسة , ومصادر الحصول على البيانات وتطوير أداة قياس متغيرات الدراسة (الاستبانة) , واختبار جودة مقياس الدراسة , واخيرا يتم توضيح الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة .

**الفصل الرابع :** تحليل البيانات واختبار الفرضيات ويشمل مبحثين : المبحث الاول يتناول تحليل البيانات , والمبحث الثاني يتناول إحتبار الفرضيات .

**الفصل الخامس :** الخاتمة ويشمل : مقدمة وملخص النتائج , ومناقشة النتائج , وتوصيات الدراسة والصعوبات التي واجهت الباحث , ومقترحات لبحوث مستقبلية .

## 1-6. التعريفات الاجرائية

**اولاً: التسويق الداخلي ( internal marketing ):**

هو العملية التي تدعو الي معاملة العاملين على انهم زبائن داخليين آخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها , وكذلك تطوير

قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستويات العمل المقدم من قبلهم .<sup>(1)</sup> **ويُقاس التسويق الداخلي في هذه الدراسة وفق الأبعاد الآتية :-**

1. **البرامج التدريبية :** هي عملية إنمائية تتصف بالاستمرارية والنظامية والتكاملية تتمركز بصورة رئيسية حول الأدوار الأنية والمستقبلية الذي يضطلع بها المتدربون في ضوء الاحتياجات والمستجدات وتشخيص وتقويم الاداء الدوري .
2. **الحوافز :** الحافز هو العائد الذي يحصل عليه العامل ، كنتيجة للتميز في الاداء .
3. **الاتصال الداخلي :** هي شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات .<sup>(2)</sup>
4. **التمكين :** هو توسيع حجم المسؤولية والصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة باعمالهم ووظائفهم ، أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات اعمالهم واستثمار كافة قدراتهم وإمكانياتهم .<sup>(3)</sup>

**ثانياً: رضا العاملين employees' satisfaction :** هو موقف الفرد تجاه عمله ، وهو حالة عاطفية ايجابية او سارة ناتجة عن تقييم الفرد لعمله من خلال خبراته العملية.<sup>(4)</sup>

**ثالثاً: الولاء التنظيمي ( Organizational loyalty ) :** هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية ، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها ، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها ، من خلال بذل الجهد والافتخار بها والتوافق بين قيم المنظمة وقيم الموظف ، ويشمل الأبعاد الآتية :<sup>(5)</sup>

1. **الولاء العاطفي :** يشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط مع المنظمة وجدانيا و نفسيا مع الرغبة في الإلتساب و الاندماج و الإلتفاء لها و التوحد مع هويتها.<sup>(6)</sup>
2. **الولاء المستمر :** يشير إلى حاجة الموظف في البقاء بالمؤسسة الحالية ، بسبب التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة ترك المؤسسة .
3. **الولاء المعياري :** يشير إلى شعور الموظف بالتزام أخلاقي يدفعه إلى البقاء في المنظمة التي يعمل فيها .<sup>(7)</sup>

<sup>1</sup> هبة الزبير عبد المجيد ، التسويق الداخلي واثره على تحقيق اهداف المصارف ، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2008م ، ص 8 .

<sup>2</sup> ايمن عبدالله محمد ابوبكر ، اثر ممارسات التسويق الداخلي علي رضا العاملين ، ورقة علمية منشورة ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015 ( 16 ) V01.16 ، ص 13 .

<sup>3</sup> راند ضيف الله الشوابكة ، اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، 2010م ، ص 23 .

<sup>4</sup> اكنم ماجد العواجين ، اثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية الايتام في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013م ، ص 29 .

<sup>5</sup> عبدالفتاح صالح خليفات ، مني خلف الملاحمة ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية ، ورقة علمية منشورة ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25 ، العدد ( 4 + 3 ) ، 2009م ، 292 .

<sup>6</sup> شافية بن حفيز ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية ( هيرثي وبلانشارد ) بالولاء التنظيمي لدي عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2013م ، ص 66 .

<sup>7</sup> عبدالفتاح صالح خليفات ، مني خلف الملاحمة ، مرجع سابق ذكره ، ص 293 .

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للبحث

المبحث الأول : التسويق الداخلي

المبحث الثاني : رضا العاملين

المبحث الثالث : الولاء التنظيمي

المبحث الرابع : الدراسات السابقة والعلاقات

بين متغيرات الدراسة

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

#### 0-2. مقدمة :

يحتوي الفصل الثاني على اربع مباحث ، حيث يشتمل المبحث الاول على التسويق الداخلي من حيث مفهوم التسويق الداخلي ومراحل التطور والأبعاد ، ويتم ايضا تناول اهمية واهداف التسويق الداخلي ، وأهم المشاكل التي تواجه تطبيقه ومقومات نجاح التسويق الداخلي ، يتناول المبحث الثاني موضوع رضا العاملين ، حيث يتطرق الى مفهوم رضا العاملين ، ووجهات نظر المدارس المختلفة لرضا العاملين ، واهمية رضا العاملين والعناصر الرئيسية المكونة لرضا العاملين .

أما المبحث الثالث يتناول موضوع الولاء التنظيمي للعامل من حيث المفهوم والنماذج المفسرة لها ، حيث يتم عرض نموذج آلين وماير 1990م ، ونموذج سيترز 1977م ، ويتم بعد ذلك توضيح مراحل تطور الولاء التنظيمي لدي العامل والعوامل المساعدة في تشكيل الولاء التنظيمي ، واخيرا يتم دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة .

#### 1-2. المبحث الأول : التسويق الداخلي :

##### 1-1-2. التسويق الداخلي : (IM) internal marketing

يعتبر التسويق الداخلي من أهم المفاهيم الحديثة للتسويق ، والذي أصبح من الأولويات التي يجب ان تتبعها المنظمات الحديثة ، وذلك لأهميته الكبير ودوره الفعال الذي يلعبه في البيئة التسويقية الداخلية والخارجية وذلك من خلال إعتبار التسويق الداخلي ممارسة يجب ان يمارسها كافة الأفراد داخل المنظمة ، من خلال العمل كفريق واحد للوصول الي وظائف تسعد العاملين ويحقق ولائهم للمنظمة ، وبالتالي يساهمون مساهمة فعالة في تحقيق اهداف المنظمة .<sup>(1)</sup>

#### 2-1-2. مفهوم التسويق الداخلي :

يشير مفهوم التسويق الداخلي الي تصميم السياسات والبرامج الموجهة الى العاملين بالمنظمة (العلاء الداخليين) ، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم .<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> Abhay Shah, Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction Productivity, Product quality, Consumer satisfaction and Firm performance, *American Journal of Management vol.14(4) 2014,p33.*

<sup>2</sup> بدري قسم عبدالفرج ، اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية - الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2014م ، ص2 .

والذي بدوره يمكن ان يؤدي الي الارتقاء بمستوي جودة الخدمة او المنتج المقدمة للعملاء الخارجيين ، أي أن الإعتراف باهمية دور العاملين في تسويق المنتج او الخدمة يستوجب من الادارة النظر اليهم على انهم السوق الاول للمنظمة ، وان وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها ، والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق مع حاجات ورغبات العاملين وبالتالي زيادة درجة الرضا والولاء لديهم ، ويعرف ايضا التسويق الداخلي على انه تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير ، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة الوظيفية والكلية بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك .

عرف كوتلر (2003) التسويق الداخلي على انه العمل التي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين ، على الاخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشرة ، ودعم الخدمة من اجل العمل كفريق لتحقيق رضا واشباع حاجات الزبائن ، اما الباحثان (Berry and Parsurman 1992) فقد عرفا التسويق الداخلي على انه العمل على جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم ، والتسويق الداخلي هي فلسفة معاملة الموظفين كزبائن داخليين واستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الانسانية ، واعتمد الباحثان على الاختيار و التعيين ، التطوير والتدريب ، التحفيز والاحتفاظ بالعاملين كمكونات للتسويق الداخلي .

اما جونسون 1986م فقد عرف التسويق الداخلي بانه جهود منظمة الخدمات من اجل تزويد جميع اعضائها بالفهم الجيد لرسالة واهداف المنظمة ، من خلال التدريب والتحفيز والتقييم لانجاز الاهداف المرغوبة ، اما احمد ورفيق 1994م فقد عرفا التسويق الداخلي انه تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي للموظفين تجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك ، وعرف بيرري 1994م التسويق الداخلي انه اعتبار الموظفين زبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية يجب تصميمها لاشباع حاجات ورغبات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق اهداف المنظمة ، اما الباحثان فرقسون وبراون 1991م فعرفا ان فلسفة التسويق الداخلي تقوم على استقطاب والتحفيز والمحافظة على افضل الأفراد من اجل تقديم الافضل من خلال تطبيق فلسفة واساليب التسويق علي الموظفين . (1)

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 3-4 .

## 3-1-2. مراحل تطور التسويق الداخلي :

تم تقديم مفهوم التسويق الداخلي لأول مرة منذ أكثر من ثلاثون عاما وتحديدا من خلال بييري واخرون سنة 1976م ، كاحد الحلول للمشاكل المتعلقة بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة مرتفعة وتنصف بالتمائل والتناسق في نفس الوقت ، ويمكن استخلاص ثلاثة مراحل مرة بها عملية تنمية وتطوير مفهوم التسويق الداخلي ، وهي مرحلة دافعية ورضا الموظف ومرحلة التوجه بالمستهلك ومرحلة تنفيذ استراتيجية المنظمة وادارة التغيير بها ، وسنقوم باستعراض هذه المراحل بشئ من التفصيل .

### المرحلة الاولى : مرحلة دافعية ورضا الموظف :

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الاولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي وتحديد كتابات ( بييري وزملائه ) على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المنظمة والاعمال التي يقوم بها داخلها ، حيث ان الاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات وعدم الاهتمام بالاداء الغير المتمائل والغير المتناسق الذي قد يبديه الافراد العاملة اثناء تقديم الخدمات ، من شأنه ان يسبب تباين في مستوى جودة الخدمات او المنتجات المقدمة الي العملاء .

ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر الي الموظفين باعتبارهم مستهلكين داخليين ، والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب تصميمها بشكل جيد لارضاء واشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكيين الداخليين . (1)

**المرحلة الثانية : مرحلة التوجه بالمستهلك :** تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي والتي تمت خلال جرونروز ( Gronroos 1982 ) ، الي ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء اثناء تقديم الخدمة ، الامر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل ومن هنا ركز جرونروز على ما اطلق عليه التسويق التفاعلي والذي يركز على موظفين تتوافر لديهم الدافعية والوعي بحاجات المستهلك ووجود تعاون وتفاعل بين العامل والعميل ، وضرورة وجود تكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل المنظمة . (2)

### المرحلة الثالثة : مرحلة توسيع مفهوم التسويق الداخلي ( تنفيذ الاستراتيجية وادارة التغيير ) :

يعتبر ( winter ، 1985 ) من اوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لادارة الموظفين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية وقد قام ( winter ) بتعريف

<sup>1</sup> Abhay Shah ، مرجع سابق ذكره ، ص33.

<sup>2</sup> ناصر نوال ، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضره بسكرة ، 2013م ، الجزائر ، ص 20-

التسويق الداخلي على انه تخطيط وتعليم واثارة دافعية العاملين تجاه تحقيق الاهداف المؤسسية ، على ان يتم ذلك من خلال العملية التي يمكن العاملين من فهم وادراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه الشركة ولكن ايضا معرفة دورهم في هذا البرنامج ، ويمكن القول بصفة عامة بأن هذا المدخل يري بان التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي مؤسسة إنما يحتاج بالدرجة الاولى الى جهود تسويقية داخلية تسعى الى قضاء التعارض والصراعات الداخلية ، وتحاول في نفس الوقت ايجاد إتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف ، وبناءً على المراحل التي مر بها مفهوم التسويق الداخلي (التحليلات والكتابات) ، فانه يمكن استخلاص العناصر الخمسة الرئيسية للتسويق الداخلي وهي :

1. اثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم .
  2. التوجه بالمستهلك وتحقيق رضا المستهلك .
  3. التعاون والتكامل الوظيفي .
  4. اتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاثة السابقة .
  5. تنفيذ استراتيجيات محددة للشركة . (1)
- 2-1-4. ابعاد التسويق الداخلي :**

من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة ، لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول تبنيهم لابعاد التسويق الداخلي ، حيث لا يوجد نموذج موحد تعكس ابعاد التسويق الداخلي وعليه حاولت الدراسة ان تبرز اهم ابعاد التسويق الداخلي والذي يخدم اغراض الدراسة وهي كالآتي :

## 1. التمكين ( Empowerment )

عرفه Beruse انه اسلوب ادارة يشترك من خلاله المدراء واعضاء التنظيم الاخرون للتاثير في عملية اتخاذ القرار ، والتي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والحوافز والمشاركة في السلطة واسلوب القيادة والثقافة التنظيمية كمايشير Angory ان تمكين الافرد (employees empowerment) في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لاي تغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي ، واذا ما اختارت اي منظمة تمكين عاملها يمكنها ان تحقق النتائج التالية :

1. سرعة استجابة العامل لاحتياجات العملاء وحل مشاكلهم باعتبار العاملين لديهم المعرفة و الصلاحية في التصرف في الوقت المناسب . (2)

<sup>1</sup> محمد عبدالعظيم ابو النجا ، مرجع سابق ذكره ، ص161 .

<sup>2</sup> ايمن عبدالله محمد ابوبكر ، اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين ، ورقة علمية منشورة ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015 ( 16 ) 16 . V01 ، ص 13-14 .

2. زيادة تفاعل العاملين مع العملاء الخارجيين .
3. اتساع نظرة الموظف وذلك فيما يخص عمليات الخدمة او المنتج ، وهذا يساعد في الابداع وتطوير العمل .<sup>(1)</sup>

### متطلبات تمكين العاملين :

لكي تستطيع المنظمة تمكين عاملها بصورة فعالة يتطلب الاتي :

1. ترك تفصيلات الامور للعاملين للتصرف حيالها .
2. توفر الثقة والتقدير ، والالتزام والانتماء لدي العاملين .
3. توفر القدرات والمهارات العالية لدي العاملين .
4. معرفة العاملين باهداف وغايات المنظمة والاسراتيجيات المتبعة لتحقيقها .
5. اتاحة المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار .
6. حصول العاملين علي الاجر المناسب .

### المعوقات التي تحدد تطبيق تمكين العاملين :

رغم اهمية تمكين العاملين الا ان هناك بعض المشاكل التي تواجه المنظمة عند تطبيقها لابد للمنظمة ان تضع لها الاعتبار وتقليلها لأقل نسبة ممكنة ومن تلك المشاكل ما يأتي :

1. إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين .
2. زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليه .
3. تركيز بعد العاملين على النجاح الشخصي وتفضيله على نجاح المنظمة .
4. زيادة التكاليف الذي يتحملها المنظمة لتدريب وتأهيل العاملين .
5. زيادة الوقت المطلوب لاداء العمل الجماعي .
6. زيادة الصراع بين العاملين عند اداء العمل الجماعي .
7. اتخاذ القرارات بناء على اسس شخصية ، وليس على اسس ومبررات موضوعية.<sup>(2)</sup>

### 2. التدريب :

تم تعريف التدريب بانه العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الاساسية لاداء وظائفهم ، كما ينظر للتدريب اثناء الخدمة علي انه عملية نمائية تتصف بالاستمرارية والنظامية والتكاملية ، تتمركز بصورة رئيسية حول الادوار الأنية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في اداء واجبهم ، في ضوء الاحتياجات والمستجدات وفي ضوء ما تفسر عنه عمليات التشخيص وتقويم الاداء الدوري للمتدربين .<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 14 .

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، ط1 ، 2007م ، مصر ص 89 - 92 .

<sup>3</sup> ايمن عبدالله محمد ابوبكر ، مرجع سابق ذكره ، ص 14 .

ان السمة المميزة لبرنامج التسويق الداخلي هو تدريب العاملين على اتباع السلوكيات الايجابية ، واتخاذ المواقف الصحيحة ، وإتقان مهارات الاتصال بما يجعلهم مؤهلين لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية ، لذا يعتبر التدريب والتنمية من الانشطة الاساسية في المنظمة ذات اهمية كبيرة ويمكن توضيح اهمية التدريب في الآتية :

1. معالجة نقاط الضعف للاداء الحالي والمتوقع من خلال تزويد العاملين بمهارت وقدرات جديدة .
2. تحسين مهارات العاملين وتحسينها .
3. اثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة اهدافها وتنفيذ سياساتها .
4. يساهم التدريب في ربط اهداف العاملين باهداف المنظمة .
5. يساعد العاملين في التعرف على رؤية واهداف المنظمة والاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الاهداف .
6. يساهم في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بين العاملين .
7. زيادة مستوى التزام العاملين وادراكهم بان المنظمة مكان مناسب للعمل .

ويتم عملية التدريب بعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتحديد اهداف عملية التدريب ، ثم وضع خطة لتنفيذ العملية التدريبية . (1)

### مقومات نجاح التدريب :

إن نجاح العملية التدريبية مرتبط بعدة عوامل أهمها :

1. وضوح وواقعية الهدف من التدريب .
  2. دقة تحديد الاحتياجات التدريبية .
  3. دقة تصميم الأنشطة التدريبية والتفاعل .
  4. دقة اختيار المادة والأساليب والوسائل التدريبية .
  5. فعالية اختيار المدربين والمدرّبين .
  6. التفاعل مع متغيرات البيئة وتطورات التكنولوجيا . (2)
- ### 3. الحوافز :

إذا كان الاجر او المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فان الحافز هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الاداء. (3)

<sup>1</sup> راند ضيف الله الشوايكة ، اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، 2010 ، ص 22 .

<sup>2</sup> بلبالي عبد النبي ، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة ، الجزائر ، 2010م ، ص 26 .

<sup>3</sup> ايمن محمد عبدالله ابويكر ، مرجع سابق ذكره ، ص 15 .

وبالتالي نجد ان تطبيق المنظمة لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بموظفيها ، ولا تطلب منهم فقط بل كذلك تجازيهم ، ويمكن تعريف الحوافز على أنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين ، لتثيير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد ، والعمل الفعال ، والسلوك السليم ، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها وتحتاج إلى إشباع ، كما يمكن القول أنها العوامل التي تدفع العاملين في المنظمة إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة . (1)

فالحوافز يمكن تقسيمها الي قسمين ، حوافز مادية وحوافز معنوية ، فالحوافز المعنوية مثل الترقية ، وتقدير جهود العاملين ، اما الحوافز المادية تشمل الأجر والعلوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة ، والمكافآت والمشاركة في الأرباح إضافة لزيادات التحفيز على أساس الأداء ، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة في الأرباح وبرامج العناية بالطفولة . (2)

#### 4. الاتصال الداخلي :

يعرف الاتصال الداخلي على انه شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات ، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال ، بالإضافة الي اسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية ، فيوفر جميع المعلومات الضرورية للموظفين مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد ، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين . (3)

ان تبادل المعلومات بين العاملين بعضهم البعض وبين الرؤساء والمرؤسين يعتبر من الانشطة الرئيسية للتسويق الداخلي ، حيث يجب ان يكون العاملين على علم بكل جديد او تغيير يحدث في المنظمة وله تأثير على العاملين وعلى المنظمة ، حتي يتأقلم العاملون مع التغيير ، وان يستجيبوا لكل معلومة تصل اليهم ويتعاملون معها ، ومن اهم الادوار التي يقوم بها الاتصال الداخلي هي :

1. توفير المعلومات المناسبة للعاملين .
1. تذكير وتأكيد واقناع العاملين باهداف وسياسات المنظمة .
2. تنسيق الاعمال داخل المنظمة .
3. الترويج للاستخدام الكفؤ للموارد .
4. توجه خطط وبرامج التنمية وتحفيز العاملين . (4)

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص15 .

<sup>2</sup> روان حمدان ، ياسين الساكت ، التحفيز واثره علي الولاء التنظيمي للافراد العاملين في المؤسسات الحكومية ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2011م ، ص27 .

<sup>3</sup> ايمن عبد الله محمد ابوبكر ، مرجع سابق ذكره ، ص15 .

<sup>4</sup> ناصر نوال ، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج - دراسة حالة مطاحن الزيبان - قنطرة - بسكرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر ، 2013م ، ص 17 .

هناك معلومات اساسية للتسويق الداخلي يقوم الاتصال الداخلي بتوفيرها وهي :

1. التسويق المؤسسي الداخلي : ويركز على تسويق المنظمة الي العاملين ، اي جعل العاملين على علم برؤية ورسالة واهداف المنظمة والاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الاهداف والنظم الاجراءات المتبعة لاداء الانشطة ، وتوضيح نقاط قوة وضعف المنظمة .
2. يوفر الاتصال الداخلي معلومات عن المهام والمسؤوليات الوظيفية .
3. منتجات معلوماتية متعلقة بالتحفيز والترغيب في العمل مثل ( معلومات عن عدالة هيكل الاجور ونظم الحوافز ، معلومات عن تكافؤ الفرص في الاختيار والتعيين والترقية ، معلومات عن جهود المنظمة لتطوير وتنمية العاملين ، معلومات عن تنمية الوعي باساليب تحقيق التميز الوظيفي مثل التمكين والاثراء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ، والعلاقات بين الرؤساء والمرؤسين ومعلومات عن كيفية تحويل العادات السلبية الي عادات ايجابية داخل المنظمة ) (1)

يمثل الابعاد الاربعة السابقة ابعاد المتغير المستقل ( التسويق الداخلي ) في هذه الدراسة ، وقد أخذ بهذه الابعاد ايمن محمد 2015م في دراسته ، بعنوان اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين . (2)

## 5-1-2. أبعاد اخري للتسويق الداخلي وهي :

### 1. سياسة الاختيار والتعيين :

تعد سياسة التوظيف والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسية للتسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية ، حيث أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية ، حيث أن الخطاء والتساهل في سياسة التعيين في المنظمات سوف يكون له انعكاسات على الكثير من الأنشطة الأخرى ، كالتدريب والتطوير والحوافز وتقويم الأداء ، لذا تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح نجاح منظمات الأعمال والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة بنوعية الموارد البشرية ، تلك الميزة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين .

### 2. الدعم التنظيمي والإداري :

ينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظريتي التبادل الاجتماعي Social Exchange والمنفعة المتبادلة Benefits Exchange ، وقد ساهمت هذه النظريات في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالعاملين تجاه الإدارة ، لان النظريتين تفسرا العلاقة بين المنظمة والموظفين العاملين فيها ، حيث يبني العاملين إدراكات عامة عن نوايا المنظمة واتجاهاتها نحوهم ، ويبني العاملين إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل

<sup>1</sup> محمد محمد ابراهيم ، ادارة التسويق في اطار معايير ادارة الجودة الشاملة المدخل للتميز واحتلال مركز الريادة في السوق ، الدار الجامعية ، ط1، 2011م ، مصر ، ص 553 – 554 .

<sup>2</sup> ايمن عبد الله محمد ابوبكر ، مرجع سبق ذكره .

عديدة مثل مدى استعداد المؤسسة لتقديم فرص التدريب والتطوير والترقيات الوظيفية ، ومدى إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم مستقبل المنظمة ولها تأثير على سياسات العمل فيها .

### 3. الاحتفاظ بالعاملين :

إن المنظمات التي تقوم بتوظيف العاملين الجيدين ، وتبذل جهدا كبيرا في تدريبهم وتطويرهم ، يجب على هذه المنظمات أن تبذل جهودا أكبر للمحافظة عليهم ، خاصة وأن ترك العامل للمؤسسة في هذه الحالة سوف يكون مكلف للمؤسسة بشكل كبير ، كما أن العاملين الذين يشعرون بأنهم يلقون الاهتمام والتقدير من المنظمة ، فإن احتمالية تركهم للمنظمة ضئيلة .<sup>(1)</sup>

وهذا ما دفع العديد من المنظمات النظر إلى العاملين بأنهم زبائن توجه إليهم الاستراتيجيات التسويقية التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة وبناء الرضا وبالتالي الالتزام الوظيفي .

### 4. توفير ونشر المعلومات التسويقية :

تعرف المعلومات التسويقية (marketing information) على أنها مجموعة من البيانات الكافية والدقيقة التي تجمعها المنظمة من البيئة بشكل مستمر ، بهدف تخزين واسترجاع ومعالجة وتحليل هذه البيانات عند الحاجة إليها ، بما ينسجم مع التطورات العالمية واحتياجات ورغبات السوق المستهدف .

### 5. وضوح ادوار العمل :

ان وضوح العمل الذي يجب ان يقوم به العامل وعدم غموض المهام والواجبات تساهم في تحسين اداء العاملين ، وفيما يلي اهم الفوائد الذي يحققه وضوح ادوار العاملين :

1. يساعد كل موظف على فهم واجباته الوظيفية ومعرفة طرق واجراءات تحقيق الهدف .
2. التقليل من ارتباك العاملين واشعارهم باحساس افضل نحو تحقيق الاهداف الشخصية .
3. تخفيض درجة غموض الوظائف والحد من التضاربات والصراعات .
4. تلافي الكثير من المشاكل مما يؤدي الي الاستقرار في الاهداف التنظيمية .
5. تنامي الولاء الوظيفي للمنظمة مما يساهم في استثمار الوقت والموارد الاخرى .<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> اسعد حماد موسى ابورمان ، علاء الدين محمد خلف احمد ، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الاردنية ، ورقة علمية ، دت ، ص14-15 .

<sup>2</sup> محمد عواد الزبادات ، محمد عوامرة ، استراتيجيات التسويق من منظور متكامل ، دار ومكتبة الحامد ، ط1 ، 2013م ، عمان ، ص 328 - 330 .

## 2-1-6. أهمية التسويق الداخلي :

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة بالنسبة للعاملين والمجتمع والمنظمة نوضحها في الآتي :

ان اعتناق اساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة ، هو الطريق الذي يعبر منه المنظمة الي اسواقها الخارجية ، والاداء الذي تعزز من خلالها الموقع التنافسي ، وهذا ينعكس ايجابا على اداء وربحية المؤسسة واهدافها المسطرة ، ويتضح اهمية التسويق الداخلي للمؤسسة من ثلاثة محاور :

- 1. ادارة التغيير :** تساهم التسويق الداخلي في انجاح أي تغيير تحدث في المنظم ، وذلك من خلال قبول العاملين للتغيير .
- 2. بناء الصورة العامة للمؤسسة :** حسب ريتشارد نورماند تعد صورة المؤسسة ( نظام التسليم ، ثقافة المؤسسة ) بمثابة اداة إعلامية تستعملها المنظمة للتاثير على كل اصحاب المصلحة بهدف التوقع الاستراتيجي ودخول السوق بفاعلية ، والحصول على موارد متنوعة باقل التكاليف ، وتوجيه سلوك الافراد لزيادة الدافعية والانتاجية ، وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة لدي افراد المنظمة ، ثم من خلال العاملين تحاول التموثق في اذهان القطاع المستهدف ولذلك يقال ان العاملون هم سفراء للمنظمة .
- 3. بناء استراتيجية المنظمة :** ان تنفيذ أي استراتيجية يحتاج الى تعاون وتنسيق وتكامل بين جميع الافراد والوظائف ، وجهود التسويق الداخلي يعمل على تقليل حدة التداخل والصراعات الوظيفية ، وبناء الالتزام المطلوب للتنفيذ الفعال للاستراتيجية ، وفيما يتعلق باهمية المنظمة بالنسبة للموظف ، هناك العديد من المزايا والمنافع التي يستفيد منها الموظف من خلال تطبيق استراتيجية التسويق الداخلي منها :
  1. تحقق الرضا والشعور بالاستقرار لدي العامل .
  2. تطوير وتحسين مستوي العاملين : يعتبر برامج التسويق الداخلي ( الاتصال الداخلي التدريب والتطوير ، التمكين ، التحفيز) برامج مساهمة في تطوير اداء العامل وبالتالي التطور الوظيفي للعامل .
  3. تحسين العلاقات بين العاملين : من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة الموظف لزميله ، سوي كان في نفس المستوي الوظيفي او أقل او أعلى بشكل جذري ، وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمؤسسة امر ايجابي للعامل .
  4. شعور الموظف بمعني الوظيفة : برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدي الموظف باهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في تحقيق الاهداف المشتركة في المنظمة(1)

<sup>1</sup> ناصر نوال ، مرجع سابق ذكره ، ص 8 .

وبالتالي تتغير نظرتة بالنسبة لمعني العمل مما يجعله يسعى لتحقيق الذات والتميز في العمل واثباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط .(1)

اما اهمية التسويق الداخلي للمجتمع فإن التسويق الداخلي يحقق رضا العاملين ورضا العاملين يساعد على استغلال الفرص التسويقية المتاحة ومن ثم تحقيق الاهداف التسويقية للمؤسسة ، وينتج من تحقيق الاهداف التسويقية الارباح التي تعود على المنظمة والعاملين والمجتمع ، ومن ثم فان رضا العميل الداخلي ينعكس على تحقيق رفاهية المجتمع حيث ان المؤسسة في هذه الحالة تكون قادرة على الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع من كافة الزوايا ومنها :

1. المحافظة على مصالح وموارد العملاء وعدم استقلالهم .

2. المساهمة في حل مشاكل المجتمع مثل البطالة .

3. المحافظة على البيئة من الأثار الضارة .(2)

## 2-1-7. اهداف التسويق الداخلي :

إن الهدف من التسويق الداخلي هو خلق قوة عمل مستقرة ومنتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية , وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين , وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر ايجابياً في تحقيق أهداف المنظمة ، إن برامج التسويق الداخلي الفعالة تساهم بصورة ايجابية في نجاح الإستراتيجية التسويقية للمنظمة ، من خلال إعادة نظر الإدارة في طرق تدريب المستخدمين مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم وتفويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم باستقلالية .

ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي يصبحوا عاملين ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة ، تستطيع المنظمة من خلالهم تقديم أفضل المنتجات التي تلبي رغبات الزبائن ، بل تتجاوز توقعاتهم ، ويشير ( Gronoos ) إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان ، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الحساسية بالنسبة للزبائن والجهود الموجهة تجاههم ، والثاني على المستوى التكتيكي إذ أن أهداف التسويق الداخلي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن .(3)

<sup>1</sup> ناصر نوال ، مرجع سابق ذكره ، ص 10 .

<sup>2</sup> محمد محمد ابراهيم ، مرجع سابق ذكره ص 562 .

<sup>3</sup> مهند المحمدي ، اثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2010م ، ص17-18 .

## 8-1-2. مقومات نجاح التسويق الداخلي

تتوقف نجاح التسويق الداخلي وتحقيق الاهداف المطلوبة على توافر المقومات الاتية :-

1. ادراك واقتناع الادارة العليا بالثقافة التسويقية بصفة عامة طبقا للمفاهيم التسويقية الحديثة .
2. توافر كوادر متخصصة في التسويق .
3. تكامل الادوار بين نشاط التسويق السياسي والانشطة الاخرى بالمؤسسة
4. وجود نظم وقنوات اتصال فعالة تربط بين المستويات الادارية المختلفة
5. تمكين العاملين وهذا يساعد علي :
  - أ. سرعة استجابة العاملين في تحقيق حاجات ورغبات العملاء .
  - ب. زيادة قدرة العاملين في التعامل مع العملاء .
  - ج. زيادة قدرة العاملين على حل مشاكل العملاء .
6. التوجه بالعميل الداخلي عند تصميم وتنفيذ الخدمات المعلوماتية .
7. ضرورة ان تكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن نشاط التسويق الداخلي . (1)

ويري بيرى ، وبارشورمان ( Berry and Parasuraman 1991 ) الي امكانية تحقيق الممارسة الفعالة للتسويق الداخلي من خلال القيام بالاتي :

1. تعيين افضل الافراد واعطائهم الاجور والحوافز المادية التي تبقي عليهم في المؤسسة .
  2. تزويد العاملين برؤية الشركة ليتمكنوا من تحديد فلسفة واهداف ووظائفهم .
  3. تجهيز الافراد وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتحديثها بصورة مستمرة
  4. تمكين وتشجيع الافراد للعمل كفريق واحد .
  5. توافر الحرية وعدم توقيع الجزاءات من اول خطأ حتي لا يتم توقيف الابتكار والمبادرة
  6. توفير المقاييس والمكافآت الخاصة بالانجاز والسعي الي تحسين الاداء .
- ### 9-1-2. اهم المشاكل التي تواجه تطبيق مفهوم التسويق الداخلي هي :

1. العجز في المهارات السلوكية والفنية والادارية .
2. سوء فهم مفهوم التسويق الداخلي .
3. الصراع الفردي والصراع بين الوحدات الادارية .
4. عدم ملائمة الهياكل التنظيمية .
5. تجاهل وعدم الاستماع الي المرؤوسين . (2)
6. تجاهل اهمية العاملين ومعاملتهم كعناصر الانتاج الاخرى .

<sup>1</sup> محمد محمد ابراهيم ، مرجع سابق ذكره ، ص 576 .

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم ابوالنجا ، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، ط3 ، مصر ، ص 171 - 172 .

## 7. سرية المعلومات ومقاومة التغيير . (1)

يستخلص من العرض اعلاه ان التسويق الداخلي هو عملية استراتيجية تعمل على اشباع حاجات العاملين وبناء قدراتهم ، وتحفيزهم ومنحهم صلاحية التصرف للقيام بمهامهم ، وتوفير بيئة عمل تساعد العاملين في اداء واجبهم بافضل طريقة ممكنة ، وتساعد المنظمة في الاستفادة من قدرات العاملين في تحقيق اهداف المنظمة ، ويمكن للمنظمة محاربة المشاكل التي تواجهها ( الصراعات ، ومقاومة التغيير ) ، عن طريق التطبيق الفعال لأبعاد التسويق الداخلي ، حيث يساهم التدريب في تقليل الصراعات التنظيمية والفردية ، ويغير النظرة السلبية للعاملين تجاه التغيير الى نظرة ايجابية ، ويساهم التمكين في الاستفادة القصوي من قدرات العاملين ، ويبني قدراتهم على تحمل مسؤوليات ذات عبئ اكبر ، اما الاتصال الداخلي يقوم بتوضيح المهام ونقل المعلومات في الوقت والمكان المناسبين ، ويساهم ايضا في تبادل الآراء والافكار مما يؤدي الى تكامل العمل داخل المنظمة ، واخيرا يقوم التحفيز بتجديد النشاط والهمم لدي العاملين لمزيد من التميز والابدع والابتكار في اداء العمل بطريقة مميزة .

<sup>1</sup> محمد محمد ابراهيم ، مرجع سابق ذكره ، ص 580 .

## 2-2. المبحث الثاني

### 0-2-2. رضا العاملين Employees satisfaction :

تعتمد المنظمات على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها لهذا لابد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً ، من أجل تحقيق الرضا التي تؤدي إلى الولاء التنظيمي ، فالرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة ، فرضا الفرد عن وظيفته يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية فالفردي الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيداً بها ، مما يزيد من كفايته الإنتاجية ، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء تكيف الموظف ، غير متوازن انفعالياً ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والإحباط . (1)

### 1-2-2. مفهوم رضا العاملين :

يعد الرضا الوظيفي من اهم الاتجاهات في المنظمات ومن المهم ان نفرق بينه وبين الروح المعنوية للموظف كونهما يستعملان كمترادفين في بعض الاحيان ، فالرضا الوظيفي يعود لاتجاهات شخصية بمفرده ، بينما يستعمل اصطلاح الروح المعنوية ليصف المشاعر الكلية لمجموعة من الموظفين ، للرضا الوظيفي عدة تعاريف منها :

**الرضا لغة:** هي ضد السخط ، وارتضاه يعني رآه لها اهلا ، ورضي عنه تعني احبه واقبل عليه.

**اصطلاحاً:** هو ان يحب الفرد عدة مظاهر او جوانب من عمله اكثر من تلك التي لا يحبها .

اهتم المديرون منذ زمن طويل بالرضا الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم باعتباره يسهم في التزام العاملين ووفائهم بتعهداتهم نحو المؤسسة وارتباطهم بعملهم ، وياخذ الرضا الوظيفي احد الشكلين التاليين :

**1. الرضا العام :** ويعرف بانه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل ، فاما هو راضي او غير راضي بصفة مطلقة ، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد جوانب الرضي ومعدل الرضي ، او تحديد جوانب عدم الرضي ، انما يفيد في القاء نظرة عامة من موقف العامل تجاه وظيفته . (2)

<sup>1</sup> حبيب سمح خوام ، الرضا الوظيفي لدي العاملين وأثاره علي الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، دت ، قطر ، ص3 .

<sup>2</sup> يوسف حسن ادم بشير ، اثر الرضا الوظيفي علي اداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2015م ، ص 18 – 19 .

**2. الرضا النوعي :** ويشير الى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب وظيفته على حدى وتشمل تلك الجوانب : سياسة المنظمة ، والاجور والاشراف ، وفرص الترقية ، والرعاية الصحية والاجتماعية وظروف العمل ، واساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملاء . (1)

وعلى الرغم من اهتمام الباحثين بتعريف الرضا الوظيفي ، غير أنهم نظروا إليه من زوايا ومدارس مختلفة من أهمها :

1. مدرسة الحاجات النفسية والتي ترى إن ألدافيه هي العامل الرئيس في الرضا الوظيفي وان العوامل المؤدية إلى الدافعية هي التحصيل والإنجاز والمركز والتقدير والمسئولية .
2. مدرسة القيادة التي تركز على اثر القيادة على العاملين ، أي ان نمط القيادة هي التي تحدد رضا العاملين او العكس .
3. مدرسة الحوافز المادية والتي تركز على علاقة الرضا الوظيفي بالرواتب والحوافز المادية.
4. مدرسة الأيديولوجية الإدارية والتي تركز على الأساليب الإدارية المختلفة وانعكاساتها على العاملين .
5. مدرسة محتوى العمل والتي ترى أن طبيعة العمل والطريقة التي يؤدي بها هي التي تحدد الرضا الوظيفي . (2)

ونتيجة لتعدد وجهات نظر الباحثين ، تعددت تعاريف الرضا الوظيفي فقد عرفه (بدر ، 1983م ) هو درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته خلال قيامه بأداء وظيفة معينة ، كما عرفه لوك ( Locke ) أنه حالة عاطفية إيجابية أو سارة تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته من خلال خبراته الوظيفية ، ويرى النجار ( 1994م ) أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن الحالة الشخصية للفرد العامل ، والتي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل . (3)

## **2-2-2. أهمية رضا العاملين :**

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة للموظف فارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي الي القدرة على التكيف مع بيئة العمل والرغبة في الابداع والابتكار ، فعندما يشعر الموظف بان حاجاته المادية من اكل ، وشرب وسكن ، وغير المادية من تقدير واحترام وامان وظيفي ..الخ ، مشبعة بشكل كافي ، تزيد لديه الرغبة في اداء الاعمال بطريقة مميزة .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 19 .

<sup>2</sup> سامي ابراهيم حماد حنون ، قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة ، فلسطين 2006م ، ص 23 - 24 .

<sup>3</sup> عبدالفتاح صالح خليفات ، مني خلف الملاحمة ، مرجع سابق ذكره ، ص 293 - 294 .

اما اهمية رضا العاملين للمنظمة فإن ارتفاع شعور العاملين بالرضا عن المنظمة ، وذلك بارتفاع مستوي الفعالية والانتاجية ، فالرضا هنا يخلق الرغبة للعاملين في الانجاز وتحسين مستوي الاداء ، وتخفيض التكاليف ، وارتفاع مستوي الولاء للمؤسسة ، فلما يشعر الموظف بان وظيفته اشبعت حاجته يزيد تعلقه بها ، وينعكس اهمية ارتفاع رضا العاملين بالايجاب على المجتمع وذلك في ارتفاع معدل الانتاج ، وتحقيق الفعالية الاقتصادية وارتفاع معدل النمو والتطور للمجتمع .

### 3-2-2. عناصر رضا العاملين :

يعتبر الرضا الوظيفي مفهوم مركب من عدة عناصر ، تطرق لها الباحثين بشكل مختلف وان اختلفوا في بعضها ، ومن اهم عناصر الرضا الوظيفي الاتي :-

1. الرضا عن الوظيفة وفرص الاثراء المحققة للوظيفة .
2. الرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل .
3. الرضا عن الرؤساء .
4. الرضا عن المرؤسين .
5. الرضا عن اساليب القيادة .
6. الرضا عن بيئة العمل
7. الرضا عن سياسات العمل . (1)

<sup>1</sup> يوسف حسن ادم بشير ، مرجع سابق ذكره ، ص 19 .

## 2-3. المبحث الثالث

### 2-3-0. الولاء التنظيمي Organizational loyalty :

يعتبر ولاء العاملين او الولاء التنظيمي من اهم النقاط التي يجب ان تركز عليها منظمات اليوم ، لان نجاح المنظمة وتحقيق التميز يرتبط بشكل مباشر بدرجة ولاء العاملين للمؤسسة ، فضعف الولاء التنظيمي يقود الى كثير من المشاكل مثل ( الغياب والتسرب الوظيفي ، وعدم الرضا ، والهدر في الموارد ، وعدم المحافظة على الممتلكات وتدني الأداء ) ، وعكس ذلك في حال الولاء المرتفع ، حيث النتائج الإيجابية نتيجة إخلاص العاملين وتفانيهم في العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وسلوك المواطنة التنظيمية المطلوبة . (1)

### 2-3-1. مفهوم الولاء التنظيمي :

بالرغم من الاهتمام الكبير بمفهوم ولاء العاملين ( الولاء التنظيمي ) إلا انه لا يوجد تعريف مشترك بين الباحثين لهذا المفهوم ، و إن كان هناك شبه إجماع بينهم بأن الولاء هو نوع من اتجاهات الفرد الإيجابية نحو المنظمة التي يعمل بها ، و انها تقوم على فكرة الارتباط بين المنظمة و الفرد .

فالولاء تعني في اللغة اسم مصدر من والى يوالي ولاء ، وجاء في لسان العرب ما خلاصته الموالاة أي عندما يتشاجر إثنان فيدخل ثالث بينهما للصلح ، و يكون له في احدهما هوى ، فيواليه أو يحابيه ، و والى فلان فلانا إذا أحبه ، والولي فعيل بمعنى فاعل ، ومنه وليه إذا قام به ، كما يشير الولاء لغويا إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط .

أما المفهوم الإصطلاحي للولاء التنظيمي ، فمن أشهر الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع وماهيته ، الباحثان ( ستيرز و بورتر 1974 ) ، حيث عرفا الولاء التنظيمي بأنه مدى قوة اندماج الفرد مع منظمته وارتباطها بها ، وهناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي و هي :-

1. الإعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة و قيمها .
2. الإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة .
3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة . (2)

<sup>1</sup> سليمان الفارسي ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، ورقة علمية منشورة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الاول ، المجلد 27 ، 2011م ، ص 70 .

<sup>2</sup> شافية بن حفيظ ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية ( هيرثي و بلانشارد ) بالولاء التنظيمي لدي عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر ، 2013م ، ص 66 – 67 .

كما عرف بيشنان ( Buchanan1974 ) الولاء التنظيمي بأنها انجذاب وارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية ، كما عرف (رونالد ريجيو ) الولاء للمؤسسة بأنها مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها ويرتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها . (1)

وايضا يعرف الولاء التنظيمي بانها إقتران فعال بين الفرد والمنظمة ، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل ، وقدم ثلاث مرتكزات رئيسة يرتكز عليها الولاء التنظي وهي ( الإحساس بالانتماء ، والمساهمة الفاعلة ، والإخلاص ) ، وايضا تم تعريف ولاء العاملين حسب الابعاد ( الولاء العاطفي ، والولاء المستمر ، والولاء المعياري ) ويعد الولاء العاطفي أكثر التعريفات استخداماً في الدراسات ، إذ انه يمثل مجموعة من المواقف الإيجابية القوية نحو المنظمة ، يتم إظهارها من خلال الالتزام والتمسك بأهداف وقيم المنظمة وهناك من ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه حالة شعورية مستمرة مبنية على العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة ، حيث يحصل الفرد بموجب ذلك على مميزات معينة كالأمن والأمان والطمأنينة ويتجنب الخسائر التي يحققها من جراء ترك العمل ، ويدعى هذا بالولاء المستمر ويعني تفضيل الفرد لخيار بقاءه في المنظمة بدلاً من تركه العمل والوقوع في خسائر ، وهناك طرف ثالث يقول بالولاء المعياري بحيث يشعر الفرد بالواجب والمسؤولية للبقاء في المنظمة ، ويتعلق الولاء المعياري بالضغوط الداخلية لدى الفرد التي تقوده إلى القيام بعمل يتوافق مع أهداف المنظمة ومصالحها ، مما سبق يمكن استخلاص المقومات الأساسية لموضوع الولاء التنظيمي وهي :

1. قبول أهداف المنظمة وقيمها وثقافتها .
2. توافر مستوى عالٍ من الانتماء إلى التنظيم .
3. الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه .
4. الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية .
5. التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المنظمة وزملاء العمل فيها . (2)

## 2-3-2. النماذج المفسرة لظاهرة الولاء التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات و البحوث التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي بهدف الكشف عن أسبابها و أبعادها و نتائجها ، وتوصلت هذه الدراسات إلى وضع نماذج متعددة إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي ، لذلك سنحاول عرض نموذجين مفسرين لظاهرة الولاء التنظيمي .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 67 .

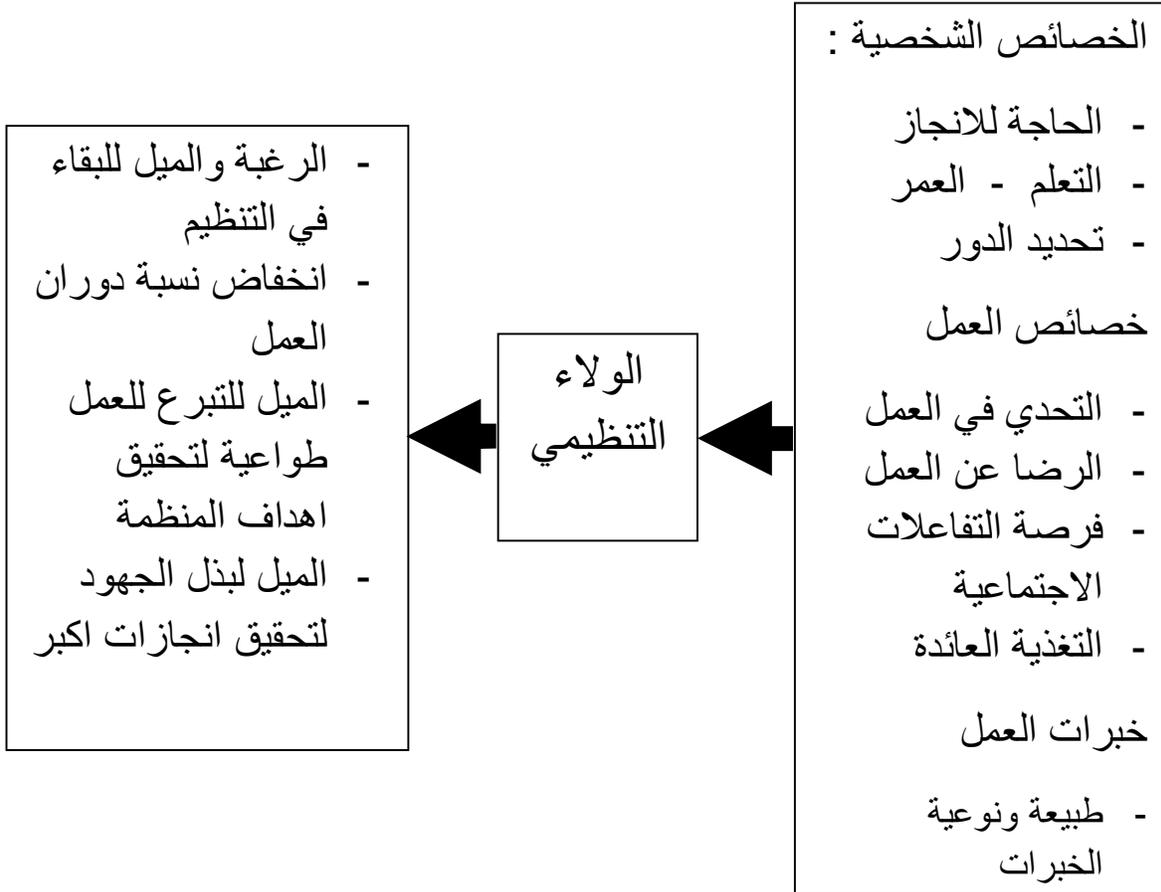
<sup>2</sup> سليمان الفارسي ، مرجع سابق ذكره ، ص 77 .

## 1. نموذج سيترز ( Setters 1977 )

يرى أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للإندماج بمنظّمته و مشاركته لها ، واعتقاده القوي بأهدافها و قيمها ، و قبول هذه الأهداف و القيم و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها ، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه و إنخفاض نسبة غيابه و بذل المزيد من الجهد و الولاء لتحقيق أهدافه الذي ينشده ، و قد بين سيترز ( Setters 1977 ) في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ، ومصنفاً هذه العوامل والسلوكيات في مجموعات<sup>(1)</sup> . والشكل التالي يوضح نموذج سيترز للولاء التنظيمي .

### شكل رقم (1)

مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز



المصدر : شافية بن حفيظ ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية ( هيرثي وبلانشارد) بالولاء التنظيمي لدي عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2013م ، ص72 .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص72 .

## 2. نموذج آين و ماير ( Allen and Mayer 1990 ) :

عرف نموذج آين و ماير بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي حيث استندا في نظريتهما للولاء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له وهي على النحو التالي :

- أ- **الولاء العاطفي** : يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ، و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله ، من استقلالية و تنوع في المهارات و صلته بالمشرفين ، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات ، سواء فيما يتعلق بالعمل أو بالعاملين و كذلك فان هذا المكون يحدد درجة إندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي .
- ب- **الولاء المستمر** :

يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح و الخسارة للإستمرار في المنظمة ويستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات ، والتعويضات ، والمكافآت بين الفرد و المنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية وأخلاقية ، و تتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الإستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو إستمر في التنظيم ، و بصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية و التقدم في العمر.

### ج. الولاء المعياري :

يعبر عن إحساس العاملين بالإلتزام الأدنى للبقاء في المنظمة ، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد من الأسرة أو التي اكتسبها عقب التحاقه بالمنظمة ، مثل التطبيع التنظيمي و بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي ، هذه المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي تؤثر على بعضها البعض و هناك رابطة مشتركة بينهما .

فالشيء المشترك بين هذه العناصر الثلاثة هو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها ، ولكن نجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع السابقة ، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك ، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ، أما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك ، ويمكن أن يحصل الفرد على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة عندما ينظر إلى الأنواع الثلاثة للولاء بشكل متكامل .<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> شافية بن حفيظ ، مرجع سابق ذكره ، 76 .

### 2-3-3. مراحل تطور الولاء التنظيمي لدي العامل :

اختلف الكتاب والباحثين في مراحل تكوين الولاء لدي العامل ، رغم اتفاقهم بان تكوين الولاء لدي العامل يمر بعدة مراحل ، فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد السابقة وقبل الالتحاق بالعمل ، عن سمعة المنظمة وبيئة العمل فيها ، وعندما يدخل الفرد إلى العمل في المنظمة يكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء ( تطبيع السلوك المسبق ) ، وبعد انخراطه في جو العمل يصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة ، لينتقل بعد التأكد إلى مرحلة يسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز أو المكافآت المقدمة له وتوافقاً بين قيمه وقيم المنظمة

### 2-3-4. العوامل المساعدة في تشكيل ولاء العامل :

ذكر الكتاب والباحثين العديد من العوامل التي تساعد في تشكيل ولاء العاملين منها :

1. وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة ، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فسيترتب على ذلك اتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن ، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ، ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي .
2. الوضوح في الأهداف التنظيمية ، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة تكونت قناعات أكثر رسوخاً لدى الأفراد في الانتماء والالتزام ومن ثم ولاء تنظيمي أكبر .
3. إشاعة مبدأ المشاركة فكرياً ووجدانياً لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية .
4. العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها ، وعلى نحو يسهم في تشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى العاملين وخلق أجواء إيجابية يشعر فيه العاملون بأهميتهم في العمل وهذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا والروح المعنوية والولاء التنظيمي .
5. إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكون دوماً مناسبة ومطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة .
6. بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة<sup>(1)</sup> .

<sup>1</sup> سليمان الفارسي ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، ورقة علمية منشورة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الاول ، المجلد 27 ، 2011م ، ص ص 79 - 80 .

## 4-2. المبحث الرابع: الدراسات السابقة والعلاقات بين متغيرات الدراسة: 1-4-2. الدراسات السابقة:

اولاً: الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي :

1. دراسة بدري قسم عبد الفراج 2014م ، بعنوان ثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية – الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية , وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية في العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية ، وهدفت الدراسة الى معرفة تأثير التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية على جودة الخدمة بالمصارف العاملة بولاية الخرطوم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة ، وسلوك المواطن التنظيمية يتوسط هذه العلاقة ، واوصت الدراسة الى اجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي بأبعاد اخري ، وابعاد اخري لجودة الخدمة واجراء دراسات تشمل نطاق اوسع في مجال الخدمات .

2. دراسة (magbola abdoaljaber 2014) ، the impact of relationship quality on the relationship between internal marketing and employee performance.

رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في تحري الدور الوسيط لجودة العلاقة في العلاقة بين التسويق الداخلي واداء الموظفين في البنوك التجارية بالسودان ، ومعرفة ما اذا كان ثقافة المنظمة تعدل العلاقة بين جودة العلاقة واداء العاملين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية يعدل العلاقة بين جودة العلاقة وتمكين العاملين ، وجودة العلاقة يتوسط العلاقة بين القيادة الفعالة والتعاون والتحفيز ، واوصت الدراسة بتطبيق نموذج الدراسة في مجتمع اكبر ودراسة التسويق الداخلي بابعاد جديدة تشمل بيئة العمل ومهارات العاملين ، وإستبقاء السياسات .

3. دراسة ( هبة الزبيرعبدالمجيد ، 2008م ) بعنوان التسويق الداخلي واثره على تحقيق اهداف المصارف - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية ، رسالة دكتوراة , تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة ما اذا كان المصارف السودانية تطبق مفهوم التسويق الداخلي ، وما هو اثر التسويق الداخلي في تحقيق اهداف المصارف وتوضيح المؤشرات التي يقاس بها التسويق الداخلي في المصارف التجارية السودانية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الى ان التسويق الداخلي يؤدي الى تحقيق اهداف المصارف واوصت الدراسة باجراء دراسات مستقبلية حول اثر الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على كفاءة الاداء ، ودراسة اثر التسويق الداخلي على تحقيق اهداف المؤسسات العامة .

4. دراسة درمان سليمان صادق ، حسان ثابت جاسم ، بعنوان اثر اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين – دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي ، ورقة علمية منشورة ، مجلة الرافدين ، 85 (29) 2007م ، تمثلت مشكلة الدراسة حول مدي علاقة واثر اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين ، وهدفت الدراسة على بيان وتحليل العلق والاثر بين اجراءات التسويق الداخلي واداء العاملين ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين التسويق الداخلي واداء العاملين ، والتسويق الداخلي يؤثر على اداء العاملين ، واوصت الدراسة بالاهتمام بالتسويق الداخلي والاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين ، واوصت بضرورة اهتمام المؤسسات التعليمية التي تعني بدراسة مادة التسويق ، في ادخال موضوع التسويق الداخلي ضمن مفرداتها ليتسنى للطالب معرفة اهمية ودور هذه الفلسفة في منظمات اليوم .

#### **التعليق على الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي:**

تناولت الدراسات السابقة التسويق الداخلي وعلقتها بمتغيرات مختلفة ، وركزت على المؤسسات الخدمية ، وتوصلت الدراسات السابقة الى ان التسويق الداخلي لها تأثير على المتغيرات التابعة في الدراسات المختلفة ، حيث توصلت دراسة بدري قسم 2014م الى وجود علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة ، وتوصلت دراسة magbola 2014 الى ان متغيرات التسويق الداخلي تؤثر على اداء العاملين وتوصلت دراسة هبة الزبير ان التسويق الداخلي يؤدي الي تحقيق اهداف المصارف وتوصلت دراسة درمان سليمان ، وحسان ثابت 2007م الى وجود علاقة بين التسويق الداخلي واداء العاملين ، لذلك هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على علاقة التسويق الداخلي بالولاء التنظيمي في شركات المياه الغازية السودانية ، حيث لم يتناول الدراسات السابقة هذه العلاقة .

#### **ثانياً: الدراسات التي تناولت رضا العاملين :**

1. دراسة (حميد عبد النبي الطائي 2012م) بعنوان العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي واثرها على رضا العاملين في فنادق السلسلة - دراسة حالة عمان ، ورقة علمية مقدمة في مؤتمر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية – كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، 23 – 26 ابريل 2012م ، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية ، دون عدد ، تمثلت مشكلة الدراسة في : هل يوجد وعي للعاملين في الفنادق الاردنية باجراءات التسويق الداخلي ، وهل يؤثر التسويق الداخلي على رضا العاملين ، وما هو العلق بين اجراءات التسويق الداخلي وآليات الذكاء التسويقي ، وهدفت الدراسة الي معرفة اثر التسويق الداخلي على رضا العاملين في ظل وجود آليات الذكاء التسويقي و اكتشاف العلق التفاضلية بين التسويق الداخلي والذكاء التسويقي ، ومعرفت اثرهما على رضا العاملين ، واوصت الدراسة بضرورة اثناء المعلومات التسويقية والتعامل الاخلاقي معها والاستخدام الامثل لتكنولوجيا المعلومات .

2. دراسة ( ايمن عبدالله محمد ابوبكر 2015م ) بعنوان اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين – دراسة حالة بنك ابوظبي الاسلامي – الامارات , فرع مدينة العين , ورقة علمية منشورة , مجلة العلوم الاقتصادية 2015 (1) vol.16 , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , عمادة البحث العلمي , تمثلت مشكلة الدراسة في "ما هو تأثير ممارسات التسويق الداخلي في رضا العاملين؟" وهدفت الدراسة الي اختبار اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين , واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , وتوصلت الدراسة الي وجود اثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على رضا العاملين , واوصى الباحث بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدي العاملين .

3. Abhay Shah, Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction Productivity, Product quality, Consumer Satisfaction and Firm Performance.

**American Journal of Management vol. 14(4) 2014**

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي والانتاجية وجودة الانتاج ورضا العملاء وأداء المنظمات ، وهدفت الدراسة على دراسة الاثروالعلاقات بين متغيرات الدراسة ، وتوصلت الدراسة الي ان الشركات التي تنفق نسبة عالية من عائداتها على التسويق الداخلي يكون لديها عاملين ذات مستوي عالي من الرضا الوظيفي ولها القدرة على جذب العاملين الأكفاء ، وتوصلت ايضا الي ان الشركات التي لديها مستوي عالي من الرضا الوظيفي لدي عاملها يحققون مستوي عالي من جودة الأنتاج والانتاجية ، والشركات التي تمتلك مستوي عالي من جودة الانتاج لها القدرة على كسب وإرضا والمحافظة على العملاء ، و تحقيق مستوي عالي لأداء المنظمة ، واوصت الدراسة المنظمات باستخدام نموذج الدراسة لتحقيق رضا العاملين والعملاء وتحسين مستوي اداء المنظمات ، واوصت ايضا بدراسة العلاقة بين التسويق الداخلي ومتغيرات الدراسة بشكل اوسع في المجال الصناعي .

#### **التعليق على الدراسات التي تناولت رضا العاملين :**

تناولت الدراسات السابقة علاقة متغيرات مستقلة مختلفة برضا العاملين ، حيث تناولت دراسة حميد عبد النبي الطائي 2012م تأثير الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي على رضا العاملين ، وتناولت دراسة ايمن عبدالله محمد ابوبكر 2015م تأثير ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين ، وتناولت دراسة Abhay Shah 2014 تأثير التسويق الداخلي على رضا العاملين ، وتوصلت الدراسات السابقة الي وجود تأثير للمتغيرات المختلفة التي تم تناولها على رضا العاملين ، وركزت الدراسات السابقة على القطاع الخدمي عدا دراسة Abhay Shah 2014 حيث كان الدراسة على القطاع الصناعي ،

وتهدف الدراسة الحالية الى التعرف على الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي في شركات المياه الغازية السودانية .

ثالثاً: الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي :

1. Anne Martensn and Larse Groholdt, internal marketing study of Employees loyalty: its determinants and consequences, *Innovative Marketing, Volume 2, Issue4, 2006.*

ورقة علمية منشورة ، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة محددات وأثار التسويق الداخلي على ولاء العاملين وهدفت الدراسة الى تحديد العلاقة والاثار بين التسويق الداخلي وولاء العاملين وهدفت الدراسة ايضا الى تطوير وتطبيق نموذج لولاء العاملين ، وتم استخدام منهج (PLS) في الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى ان التنفيذ الفعال لسياسات التسويق الداخلي يقود الي ولاء العاملين وتوصلت ايضا الى نموذج لتحقيق ولاء العاملين من خلال التسويق الداخلي ورضا العاملين ، واوصت الدراسة بالاستفادة من نموذج ولاء العاملين في اتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بتحسين ولاء العاملين .

2. دراسة سليمان الفارس 2011م ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، ورقة علمية منشورة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 27 - العدد الاول - 2011م ، تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على نظرة الادارة والعاملين في المؤسسات العامة الي مفهوم التحفيز ومفهوم الولاء التنظيمي ، وما هي اكثر العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي ، وهدفت الدراسة الى توضيح مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي وتوضيح العلاقة بينهما ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود اجماع في رؤي الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي ، واثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين التحفيز و الولاء التنظيمي ، واوصت الدراسة بتدريب وتأهيل العاملين بهدف تحفيزهم ومشاركة العاملين في وضع سياسات المنظمة ، ووضع برامج تدريب تحقق الاهداف الشخصية للعاملين ولا تتعارض مع اهداف المنظمة .

3. دراسة عبدالفتاح صالح خليفات و مني خلف الملاحمة (2009م) ، بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي هيئة التدريس في الجامعات الاردنية ، ورقة علمية منشورة ، مجلة جامعة دمشق - المجلد 25 - العدد (3+4) 2009م ، تمثلت مشكلة الدراسة في ( ما هو مستوي الولاء التنظيمي لدي اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة ؟ وهل هناك فرق ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاجراء الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين ابعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ووجود فروق في مستوي الولاء التنظيمي حسب المتغيرات الديمغرافية ، وقد اوصت الدراسة

بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة حتي لا يتم اللجوء الي البحث عن فرص بديلة .

4. دراسة رائد ضيف الله الشوابكة (2010م) ، بعنوان اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير ، جامعة الشارقة الاوسط ، تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد مدي مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين ، وهدفت الدراسة الى بيان اثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث هو وجود اثر للتسويق الداخلي على التزام العاملين في امانة عمان الكبرى ، واوصت الدراسة باجراء المزيد من الدراسات في نفس الموضوع بالتطبيق على بعض المنظمات الصناعية والخدمية وادخال متغيرات اخري للتسويق الداخلي وتوسيع قاعدة الالتزام التنظيمي .

#### التعليق على الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي :

تناولت الدراسات السابقة تأثير وعلاقة متغيرات مستقلة مختلفة بالولاء التنظيمي حيث تناول دراسة **Anne Martensn and Larse Groholdt, 2006** علاقة التسويق الداخلي بالولاء التنظيمي ، وتناولت دراسة سليمان الفارس 2011م العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي ، وتناولت دراسة عبدالفتاح صالح خليفات و مني خلف الملاحمة 2009م الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، وتناولت دراسة رائد ضيف الله الشوابكة 2010م ، اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد ، وتوصلت الدراسات السابقة الى وجود علاقات للمتغيرات المختلفة بالولاء التنظيمي ، وركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الخدمي ، لذلك هدفت هذه الدراسة على دراسة علاقة التسويق الداخلي ورضا العاملين بالولاء التنظيمي في شركات المياه الغازية السودانية .

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

يلاحظ من العرض أعلاه للدراسات السابقة انها لم تدرس العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي في ظل وجود التسويق الداخلي كمتغير وسيط ، وركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الخدمي ، لذا جاءت هذه الدراسة مركزا على القطاع الصناعي، دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي في ظل وجود رضا العاملين كمتغير وسيط في هذه العلاقة ، بالتطبيق على شركات المياه الغازية السودانية ، ويعتبر هذه الدراسة (في حدود علم الباحث) اول دراسة في السودان تتناول هذه الموضوع ويتم إجراء الدراسة على شركات المياه الغازية السودانية .

## 2-4-2. العلاقات بين متغيرات الدراسة :

### اولا: العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي :

ذكر رائد ضيف الله الشوابكة (2010م)<sup>(1)</sup> ان التسويق الداخلي بابعاده المختلفة لها تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين ، وذكر الباحثان ( Martens and Gronholdet ) (2006)<sup>(2)</sup> ان التسويق الداخلي الفعال يحقق ولاء العاملين وذلك من خلال اعطائهم اهمية كبيرة في المؤسسة وتطويرهم وتحفيزهم والاهتمام بقضاياهم ، وتوصل ( Phaiklean ) (2005) ان هناك علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ، ومن خلال الدراسات السابقة يمكن القول ان التسويق الداخلي يؤدي الي الولاء التنظيمي ، لان التسويق الداخلي تعمل علي اشباع حاجات العامل وتنمية قدراته ، وبناء العلاقات الايجابية مع زملاء العمل والمشرفين والعمل علي تحقيق اهداف المنظمة والعامل معا ، واذا توافر للعامل البيئة المناسبة للعمل ، وتم التوافق بين اهداف المنظمة واهداف العامل سيكون للعامل ولاء لمنظمتها يدافع عنها ويهتم بنجاحاتها .

### ثانياً: العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين:

بالنسبة للعلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين ، ذكر محمد محمد ابراهيم 2011م في كتابه ادارة التسويق في اطار معايير ادارة الجودة الشاملة ، ان تاثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين انما هو محصلة تاثير منتجات التسويق الداخلي من خلال البرنامج التسويقي الذي يعد من قبل جهاز متخصص لهذه الغرض ، فالموظف الذي يكون على علم جيد ومقتنع بالكيان الاداري لمنظمتها، من حيث الاهداف والاستراتيجيات ، ونظم التحفيز والتدريب وباقي الانظمة داخل المنظمة من تمكين ونظم اتصالات داخلية وغيرها يكون في موقف يشعر فيه باهميته والاعتزاز بمكانته، وهذا يؤدي الى رضاه الوظيفي، وايضا توصل ايمن محمد 2015م<sup>(3)</sup> ان ممارسات التسويق الداخلي يؤدي الى رضا العاملين ، وذكر Abhay Shah 2014 ان المنظمات التي تنفق نسب كبيرة من دخلها في التسويق الداخلي سيكون لديها عاملين ذات مستوي عالي من الرضا الوظيفي .

### ثالثاً: العلاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي :

بالنسبة للعلاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي ، فقد توصلت دراسة عبد الفتاح صالح خليفات ، ومنى خلف الملاحمة 2006م بان هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي ، وذكر عبدالفتاح المغربي 2006م ان المشاكل التي تواجه المنظمات بسبب عدم ولاء العاملين (حجم التالف ، دوران العمل ، ارتفاع نسبة الغياب والاصابات ) لا

<sup>1</sup> رائد ضيف الله الشوابكة ، مرجع سابق ذكره ، ص 93 .

<sup>2</sup> Anne Martensn and Larse Groholdt, internal marketing study of Employees loyalty: its determinants and consequences, *Innovative Marketing, Volume 2, Issue4, 2006*

<sup>3</sup> ايمن محمد عبدالله ابويكر ، مرجع سابق ذكره ، ص 10.

يمكن علاجها الا من خلال برنامج لزيادة رضا العاملين ، من خلال العرض السابق يتضح ان التسويق الداخلي يسعى الى زيادة مستوى رضا العاملين في المنظمة ، وذلك من خلال ممارسة ابعاد التسويق الداخلي بفاعلية ، فكلما ارتفع الرضا لدي العاملين ، ادي ذلك الى زيادة مستوى الولاء التنظيمي ، فالولاء العالي يؤدي الي سلوك المواطنة التنظيمية وإخلاص العاملين وتفانيهم في العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .

# الفصل الثالث

نموذج وفرضيات ومنهجية

الدراسة

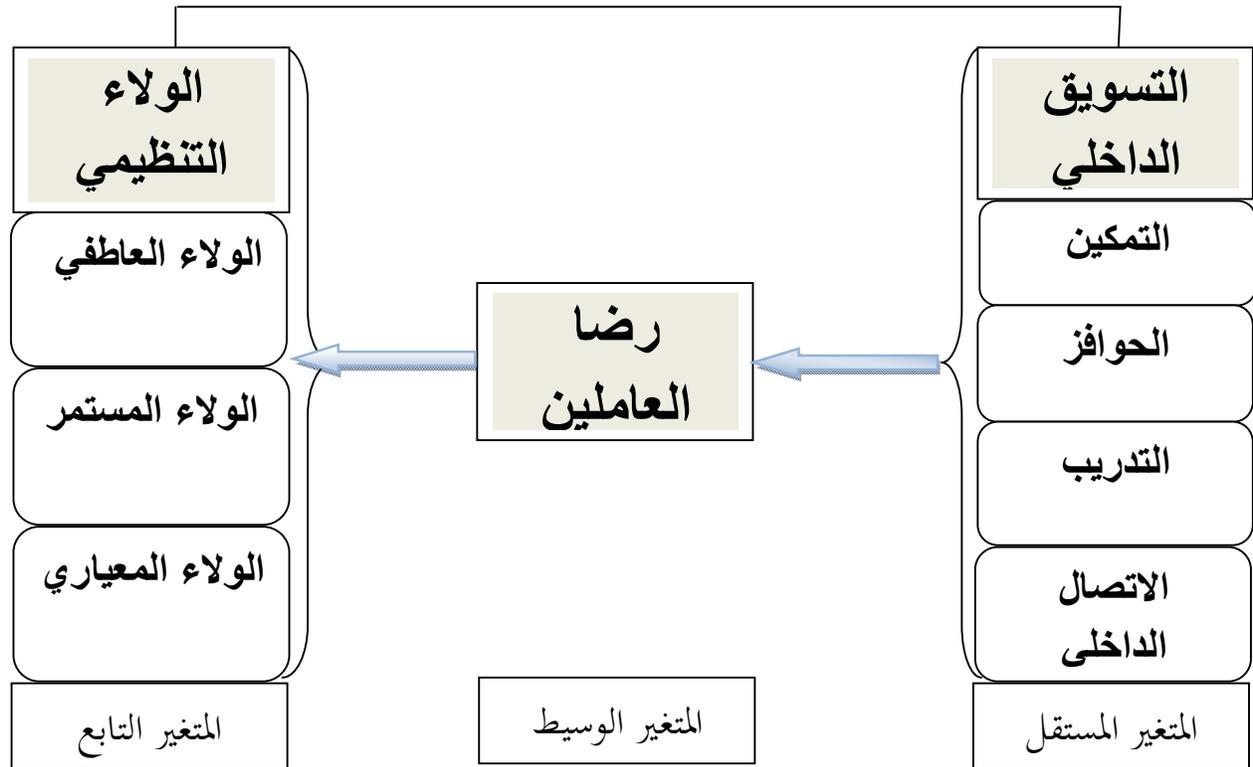
## الفصل الثالث

### نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة

- 0-3. مقدمة:** يشتمل الفصل الثالث على نموذج وفرضيات ومنهجية ومجتمع وعينة الدراسة ، ونبذة تاريخية عن مجتمع الدراسة ، ومصادر الحصول على البيانات وتطوير أداة قياس متغيرات الدراسة (الاستبانة) واختبار جودة الاستبانة والاجراءات الاولية قبل التحليل والاساليب الإحصائية المستخدمة .
- 1-3. نموذج الدراسة المقترح :** بناءً على نظرية التبادل الاجتماعي وبعد مراجعة الدراسات السابقة ، توصل الباحث الى النموذج المقترح للدراسة .

شكل رقم (2)

نموذج الدراسة المقترح



المصدر (اعداد الباحث 2016م)

يوضح نموذج الدراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة كالاتي :-

1. العلاقة الاولي بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي .
2. العلاقة الثانية بين التسويق الداخلي ورضا العاملين .
3. العلاقة الثالثة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي .
4. العلاقة الرابعة رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي.

### 2-3. فرضيات الدراسة :-

وبناء على نموذج الدراسة المقترح تم صياغة الفرضيات التالية :-

**الفرضية الرئيسية الاولى :** هناك علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي , وتنبثق منها الفرضيات التالية :-

1. هناك علاقة بين التمكين والولاء العاطفي.
2. هناك علاقة بين التمكين والولاء المستمر .
3. هناك علاقة بين التمكين والولاء المعياري .
4. هناك علاقة بين الحوافز والولاء العاطفي .
5. هناك علاقة بين الحوافز والولاء المستمر .
6. هناك علاقة بين الحوافز والولاء المعياري .
7. هناك علاقة بين التدريب والولاء العاطفي .
8. هناك علاقة بين التدريب والولاء المستمر .
9. هناك علاقة بين التدريب والولاء المعياري .
10. هناك علاقة بين الاتصال الداخلي والولاء العاطفي .
11. هناك علاقة بين الاتصال الداخلي والولاء المستمر .
12. هناك علاقة بين الاتصال الداخلي والولاء المعياري .

**الفرضية الرئيسية الثانية :** هناك علاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين , وتنبثق منها الفرضيات التالية :-

1. هناك علاقة بين التمكين ورضا العاملين .
2. هناك علاقة بين الحوافز ورضا العاملين .
3. هناك علاقة بين التدريب ورضا العاملين .
4. هناك علاقة بين الاتصال الداخلي ورضا العاملين .

**الفرضية الرئيسية الثالثة :** هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي , وتنبثق منها الفرضيات التالية :-

1. هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء العاطفي .
2. هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء المستمر .
3. هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء المعياري .

**الفرضية الرئيسية الرابعة :** رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي , وتنبثق منها الفرضيات التالية :-

1. رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء العاطفي .

2. رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء المستمر .
3. رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء المعياري .

### 3-3. حدود الدراسة :

1. الحدود الزمانية : 2016م - 2014م .
2. الحدود المكانية: شركتي النيل للمياه الغازية والعصائر ( استيم ) وفوز للمياه الغازية (فيتا) .

### 3-4. مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة على أنه مجموعة كاملة من الناس التي يهتم الباحث بدراستها حيث يتكون المجتمع في هذه الدراسة من جميع الموظفين والاداريين بشركتي: النيل للمياه الغازية والعصائر (إستيم) وفوز للمياه الغازية (فيتا) ، واعتمد الباحث على العينة نسبة لعدم سماح عنصر التكلفة والوقت للباحث لدراسة كل مجتمع الدراسة .

### 3-5. عينة الدراسة :

العينة عبارة عن جزء او مجموعة فرعية من المجتمع ، وعن طريقة دراسة العينة يتمكن الباحث من الوصول الي استنتاجات قابلة للتطبيق على كل افراد المجتمع ، حيث تم الاعتماد على عينة غير احتمالية (عينة ميسرة) ، وتم اختيار حجم العينة "بناءً علي عدد ابعاد متغيرات الدراسة" كالآتي : عدد ابعاد متغيرات الدراسة  $8 \times 20 = 160$  فرد.<sup>(1)</sup>

### 3-6. نبذة تاريخية عن مجتمع الدراسة:

#### 3-6-1. شركات المياه الغازية في السودان :

تعتبر صناعة المياه الغازية من الصناعات الوطنية الحيوية التي تدعم الإقتصاد الوطني وتسهم في توفير فرص عمالة كبيرة للأيدي العاملة السودانية والأجنبية ، وفي السودان تعتبر صناعة المياه الغازية من الصناعات التي تلتزم بالمواصفات المحددة سودانياً، وتعمل على تطوير نفسها عبر إتباع الأساليب الحديثة في التعبئة والتوزيع.<sup>(2)</sup>

توجد العديد من مصانع المياه الغازية في السودان والجدول التالي يوضح بعض شركات المياه الغازية السودانية .

<sup>1</sup> بدري قسم عبد الفراج ، مرجع سابق ذكره ، ص67 .

<sup>2</sup> الانترنت ، مقال منشور في اقتصادي في الصحافة بتاريخ 22-10-2010م ، موقع سودارس ، [www.sudaress.com](http://www.sudaress.com) ، 20-5-2016م الساعة 11:21 صباحاً .

## جدول رقم (1)

### مصانع المياه الغازية في السودان

المناطق	اسم المصنع	اسم الماركة التجارية	زجاج	بلاستيك
امدرمان	مصنع النيل للمياه الغازية	ستيم	√	√
	مصنع فوز للمياه الغازية	فيتا	√	√
	تانا	داني	√	x
بحري	مأمون البرير	البردة	√	√
	بزيانوس	بزيانوس	√	√
	كوكاكولا	كولا	√	√
	بيبيسي	بيبيسي	√	√
الخرطوم	كنج كولا	كنج كولا	√	x

المصدر : نورالدين خميس احمد ، الإتجاهات الحديثة في جودة المعلومات المحاسبية في المنشآت الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة امدرمان الإسلامية ، 2008م ، ص132 .

### 3-6-2. نبذة تاريخية عن مصنع النيل للمياه الغازية والعصائر(ستيم) :

1. يقع مصنع النيا للمياه الغازية والعصائر (ستيم) بالمنطقة الصناعية أمدرمان شمال السوق الشعبي أمدرمان شارع الصناعات ، تم إنشاء المصنع في العام 1984م في مدينة مدني بولاية الجزيرة ، وبدأ الانتاج في العام 1986م بطاقة إنتاجية قدرها 3000 وحدة من العصائر في زجاج يتم اعاتتها ، ونقل المصنع الى مدينة امدرمان في العام 1996م ، للمصنع فرع بمدينة الخرطوم ، ويبلغ الطاقة الانتاجية الكلية للمصنع 102000 منتج من المشروبات المختلفة في اليوم .

### رسالة شركة النيل للمياه الغازية والعصائر (ستيم) :

رسالة شركة النيل للمياه الغازية والعصائر هي: لنكون المصنع الأول (رقم1) للمشروبات في السودان ، ومن اهم النقاط التي تركز عليها شركة النيل للمياه الغازية هي:

1. التحكم في التكلفة .
2. الربحية .<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> الانترنت ، موقع مصع النيل للمياه الغازية والعصائر (ستيم) في الإنترنت ، [www.stimbeverages.net](http://www.stimbeverages.net) ، 14- 5- 2016م الساعة 10 صباحاً .

3. القدرة التنافسية .
4. الخدمة والتوزيع .
5. التنمية البشرية .
6. الجودة وشهادة (ISO) .
7. نمو الحصة في السوق وزيادة المبيعات .
8. مجموعة متنوعة من المنتجات .
9. المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة .
10. اخلاقيات العمل .

### اهم المنتجات المقدمة من المصنع الي السوق :

قدمت المصنع العديد من العصائر والمشروبات الغازية والمياه المعدنية إلي السوق والتي لاقت بقبولاً كبيراً من قبل الزبائن والمستهلكين وهي :

2. ستيم تفاح .
3. مازا .
4. مانجو .
5. رويال (بنهكة الليمون) .
6. الرمان .
7. البرتقال .
8. المياه المعدنية ( انهار ) .
9. الشعير ( فينو) و رانجو .<sup>(1)</sup>

### 3-6-3. نبذة تاريخية عن مصنع فوز للمياه الغازية (فيتا) :

تم التفكير في انشاء المصنع في العام 2001م بشراكة سودانية ، وأكمل التصديق في اكتوبر 2001م ، وبدأ الانتاج الفعلي في 13سبتمبر 2003م بخطي انتاج (خط زجاج ، وخط بلاستيك ) ، يملك المصنع اسطولاً ضخماً من عربات التوزيع المباشر الذي يغطي العاصمة ، ومراكز توزيع يغطي أغلب ولايات السودان ، يقع المصنع بالمنطقة الصناعية امدرمان شمال السوق الشعبي امدرمان .<sup>(2)</sup>

### الانتاج في مصنع فوز للمياه الغازية (فيتا) :

يعمل المصنع بطاقة اتاجية قدرها 24000 وحدة زجاجية و20000 وحدة بلاستيك من مختلف العبوات في اليوم ، وتمتاز منتجات فيتا بالجودة العالية حيث يتم ضبط العمليات الإنتاجية عن طريق الفحص والإختبار قبل وبعد الإنتاج ، بواسطة أجهزة عالية الدقة

<sup>1</sup> المرجع السابق .

<sup>2</sup> منشورات مصنع فوز للمياه الغازية ، غير المدير العام للمصنع- محمد عبدالله عمر عبد السلام ، 2016 .

والكفاءة ، ويتم التصنيع عبر أحدث الماكينات في مجال تصنيع المشروبات الغازية المستوردة من أوروبا ، والتي تعتبر الأكثر تطوراً في هذا المجال ، وفي ظل اهتمام المصنع بالعملاء وتلبية رغباتهم ، قام المصنع بإنتاج منتجات عديدة و بنكهات مختلفة وجديدة للسوق السوداني منها :

1. الكريز
2. اليوسفي
3. الليمونادة
4. المانجو
5. الأناناس
6. التفاح
7. مياه فيتا المعدنية
8. الأورجنال ليمون
9. المشمش
10. البرتقال

#### المكاتب والأقسام بمصنع فوز للمياه الغازية :

يعمل المصنع بنظام إداري فعال يحكمه الهيكل التنظيمي الذي يحدد واجبات ومسؤوليات كل العاملين ، ويحدد العلاقات بين الإدارات الداخلية ، يراعي هذا النظام العلاقات الإنسانية فيما بين العاملين والتي يحكمها نظام المصنع المؤسس على الأصول والأعراف والأنظمة والقوانين السائدة ، كما يهتم المصنع بتنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم ، حيث يقوم المصنع بتنظيم الكورسات التدريبية بصورة مستمرة داخلياً وخارجياً ويشمل المصنع الإدارات التالية :

1. مدير المصنع
2. أمدير التنفيذي ( الشحن والتفريغ ، الحركة ) .
3. أمدير الاداري .
4. إدارة المالية ( الحسابات ، الخزينة ، المخازن ) .
5. إدارة الفنية والإنتاج (الوحدة الهندسية ، ضبط الجودة) .
6. إدارة التسويق والمبيعات .
7. إدارة الأمن والسلامة .

#### التسويق والمبيعات بمصنع فوز للمياه الغازية (فيتا) :

تقوم إستراتيجية التسويق والمبيعات على العميل اولاً ، ويعامل جميع العملاء على قاعدة العميل اولاً والذبون دائماً على حق ، حيث تقوم إدارة التسويق والمبيعات بإجراء البحوث والدراسات الميدانية بصورة مستمرة ، لمعرفة آراء ورغبات العملاء حول المنتج ومن ثم تحقيقها. (1)

<sup>1</sup> نور الدين خميس احمد ، الإتجاهات الحديثة في جودة المعلومات المحاسبية في المنشآت الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة امدرمان الإسلامية ، 2008م ، ص132-133 .

كما يقوم قسم علاقات العملاء برصد وتسجيل شكاوي العملاء حول المنتج والخدمة ومن ثم تحليلها والرد عليها تحقيقا لسياسة المصنع ، يملك المصنع أسطولا ضخماً من عربات التوزيع المباشر الذي يغطي كافة محافظات ولاية الخرطوم ، حيث يقوم بتوصيل المنتج مباشرة للعملاء ، كما يملك المصنع مجموعة من الوكلاء ينتشرون في جميع ولايات السودان.(1)

**7-3. مصادر البيانات :** من اجل اتمام اغراض البحث تم الاعتماد على مصدرين للحصول على بيانات ومعلومات الدراسة وهي :

1. **المصادر الثانوية :** وهي المعلومات والبيانات الموجودة في مصادر اخري ، جمعت لأغراض اخري غير اتمام البحث الحالي ، حيث إعتد الباحث على الدوريات والكتب والاوراق العلمية ، والرسائل الجامعية والانترنت للحصول على البيانات الثانوية .
  2. **المصادر الاولية :** هي البيانات التي يجمعها الباحث لأول مرة عن المتغيرات التي يهتم بها ، من مجتمع الدراسة لاغراض محددة وذات اهمية للدراسة التي يقوم بها ، وأعتد الباحث على أداة الإستبيان لجمع البيانات الاولية ، وتعرف الإستبيان بانها عبارة عن صياغة لمجموعة اسئلة معدة سلفا يقوم المستجيب بتسجيل اجاباته عليه .(2)
- 8-3. تطوير أداة قياس متغيرات الدراسة (الإستبانة):**

تم استخدام الاستبيان بطريقة مقياس ليكرت الخماسي ، لقياس متغيرات الدراسة ، حيث يحتوي الاستبيان على مقدمة و اربعة اجزاء ، يحتوي الجزء الاول على المتغيرات الديمغرافية ، والجزء الثاني يحتوي على العبارات التي تقيس ابعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلي) ، ويحتوي الجزء الثالث على العبارات التي تقيس المتغير الوسيط (رضا العاملين) ، ويحتوي الجزء الرابع على العبارات التي تقيس ابعاد المتغير التابع (الولاء التنظيمي) .

### **3-8-1. أجزاء الاستبانة:**

1. **الجزء الاول :** يشمل هذا الجزء على البيانات الديمغرافية المتعلقة بعينة الدراسة وهي : النوع والعمر، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، والمستوي الوظيفي .
2. **الجزء الثاني :** يشمل هذا الجزء التسويق الداخلي ، ويعرف اجرائيا في هذه الدراسة بانه العملية التي تدعو الي معاملة العاملين على انهم زبائن داخليين ، آخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم ، والعمل على اشباعها ،وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستويات العمل المقدم من قبلهم .(3)

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص 136 - 137 .

<sup>2</sup> اوما سيكاران ، طرق البحث في الادارة - مدخل لبناء المهارات البحثية ، تعريب اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، 2006م ، ص 315 .

<sup>3</sup> هبة الزبير عيد المجيد ، مرجع سابق ذكره ، ص 8 .

ولقياس أبعاد التسويق الداخلي وضع عدد (18) عبارة والجدول التالي يوضح العبارات التي تقيس ابعاد التسويق الداخلي ومصادرها :

**جدول رقم (2)**

العبارات التي تقيس ابعاد التسويق الداخلي

الرقم	العبارة	المصدر
	<b>العبارات التي تقيس بعد التمكين</b>	
1.	املك حرية التصرف في عملي لتلبية حاجات العملاء ..	(الشوابكة ، 2010م)
2.	تتيح لي الادارة فرصة ابداء الرأي في حل المشكلات وطرح الافكار .	
3.	يتاح لي الفرصة في اداء عملي دون رقابة مستمرة .	
4.	توفر لي إدارة الشركة فرص الإبداع والابتكار أثناء عملي في الوظيفة .	( ابوبكر ، 2015م )
5.	تقوم الادارة بتفوض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل .	
	<b>العبارات التي تقيس بعد التدريب</b>	
1.	تقوم ادارة الشركة بتدريب العاملين وتأهيلهم ومواكبة التطور .	( عبد الفراج ، 2014م )
2.	يركز التدريب في الشركة على الاحتياجات التدريبية	( عبد النبي ، 2009م )
3.	أشعر بأن التدريب المقدم يغطي نقصاً حقيقياً ويكسبني المزيد من المهارات	( ابوبكر ، 2015م )
4.	تقيس الشركة درجة استفادة العاملين من التدريب	( نوال ، 2013م )
	<b>العبارات التي تقيس بعد الحوافز</b>	
1.	توجد في الشركة سياسات حوافز عادلة موجهة للعاملين	( نوال ، 2013م )
2.	أتلقي المدح والثناء من مديري كلما أحسنت في عملي	
3.	أرى أن الحوافز والمكافآت تتناسب مع مستوى أدائي في العمل.	( ابوبكر ، 2015م )
4.	تهتم الشركة بتشجيع ورفع الروح المعنوية للعاملين .	
	<b>العبارات التي تقيس بعد الاتصال الداخلي</b>	
1.	يوجد نظام اتصال فعال بين طاقم العاملين بالشركة	( ابوبكر ، 2015م )
2.	توفر الشركة المعلومات الكافية للموظف حول اهدافها واستراتيجياتها .	( نوال ، 2013م )
3.	يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر في حال مواجهة مشكلة ما بعلمي	( ابوبكر ، 2015م )
4.	معظم العاملين على علم باجراءات العمل .	( نوال ، 2013م )
5.	تقوم إدارة الشركة بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة اليهم .	( ابوبكر ، 2015م )

المصدر ( اعداد الباحث من خلال الدراسات السابقة 2016م )

**الجزء الثالث :** يحتوي على رضا العاملين ، ويعرف اجرائيا في هذه الدراسة : هي موقف الفرد تجاه عمله وهو حالة عاطفية ايجابية او سارة ناتجة عن تقييم الفرد لعمله من خلال خبراته العملية .<sup>(1)</sup>

ولقياس رضا العاملين وضع عدد (9) عبارة ، والجدول التالي يوضح العبارات التي تقيس رضا العاملين ومصادرها :

**جدول رقم (3)**

العبارات التي تقيس المتغير الوسيط ( رضا العاملين )

الرقم	العبارة	المصدر
1.	أنا راضي عن أدائي الوظيفي	( خوام ، دت )
2.	اشعر بعدالة ما احصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال	
3.	اشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية	
4.	اشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي .	
5.	اشعر برضا تام عن طريقة تعامل الإدارة مع الموظفين .	
6.	يقوم رئيسي المباشر بمساعدتي حين اجد صعوبة في اداء العمل	( العواجين ، 2013م )
7.	الزملاء يتعاونون معي .	
8.	راتبي يتناسب مع متطلبات الوظيفة .	
9.	الترقية في العمل ترتبط بالكفاءة .	

المصدر ( اعداد الباحث من خلال الدراسات السابقة ، 2016م )

**الجزء الرابع :** يشمل الولاء التنظيمي ، ويعرف الولاء التنظيمي اجرائيا في هذه الدراسة : هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها ، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها ، من خلال بذل الجهد والافتخار بها والتوافق بين قيم الموظف وقيم المنظمة .<sup>(2)</sup>

ويشمل ثلاثة ابعاد ، وهي الولاء العاطفي ، والولاء المستمر ، والولاء المعياري ولقياس ابعاد الولاء التنظيمي وضع عدد (16) عبارة والجدول التالي يوضح العبارات التي تقيس ابعاد الولاء التنظيمي ومصادرها :

<sup>1</sup> اكثم ماجد العواجين ، مرجع سابق ذكر ، ص 29 .

<sup>2</sup> عبدالفتاح صالح خليفات ، مني خلف الملاحمة ، مرجع سابق ذكره ، ص 293 .

#### جدول رقم (4)

العبارات التي تقيس ابعاد الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	المصدر
	<b>العبارات التي تقيس الولاء العاطفي</b>	
1.	لهذه الشركة مكانة عالية في نفسي .	( خليفات والملاحمة ، 2006 م )
2.	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن هذه المؤسسة مع الآخرين .	
3.	أنظر إلى المشكلات التي تواجه الشركة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية .	
4.	يصعب علي الالتحاق بشركة جديدة ، والانتماء إليها دون المؤسسة الحالية .	
5.	أشعر بوجود جو أخوي في هذه الشركة	
6.	أحس بارتباط عاطفي اتجاه الشركة التي أعمل بها .	
	<b>العبارات التي تقيس الولاء المستمر</b>	
1.	تقدم لي الشركة مزايا لا تتوافر في شركات أخرى	( الشوابكة ، 2010م )
2.	أشعر بالخوف من ترك العمل في الشركة لصعوبة ايجاد عمل آخر مناسب .	
3.	سوف تواجهني مشاكل إذا قررت ترك العمل في هذه الشركة	
4.	سابقى اعمل في هذه الشركة لاني محتاج اليه .	
5.	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل .	
6.	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مؤسسة أخرى	
	<b>العبارات التي تقيس بعد الولاء المعياري</b>	
1.	أحرص على الاستمرار في هذه الشركة لانها قدمت لي الكثير من تدريب وتأهيل .	( خليفات و الملاحمة ، 2006 م )
2.	الانتقال من شركة إلى أخرى دون مبرر عمل غير أخلاقي .	
3.	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بالشركة .	( خليفات و الملاحمة ، 2006 م )
4.	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .	

المصدر ( اعداد الباحث من خلال الدراسات السابقة 2016م )

### 3-9. اختبار جودة مقياس الدراسة (الإستبانة) :

1. **صدق المقياس** : يقصد بصدق المقياس ان تقيس الإستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها اي انها تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها ، وان مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من أجله الإستبانة ، حيث تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين ومن ذوي الاختصاص

لتحكيما ، وتم اجراء التعديلات والتصويبات على الأداة وفقا لمقترحاتهم ، أنظرملحق رقم (1) الإستبانة في صورتها النهائية ، والملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين .

**2. ثبات المقياس ( الاعتمادية ) :** ثبات المقياس يعني مدى الحصول على النتائج نفسها في حال تكرار البحث في ظروف مشابهة وباستخدام المقياس نفسه ، ولتحديد درجة الثبات يتم حساب معامل الإعتمادية (كرونباخ ألفا) والذي يستخدم للتحقق من درجة ثبات المقياس المستخدم . (1)

حيث يتم قبول المتغيرات التي تحقق درجات إعتمادية فوق المستوي الشرطي للإعتمادية (كرونباخ ألفا) وهي 60% كحد أدنى ليكون مقبول في هذه الدراسة . (2)

### **3-10. الاجراءات الاولية قبل التحليل :**

1. التعامل مع البيانات المفقودة .
2. التعامل مع الاجابات المتماثلة والمتحيزة .
3. ترميز الاستبانة .

### **3-11. الاساليب الاحصائية المستخدمة :**

إعتمد الباحث على الاساليب الإحصائية التي تتناسب مع الغرض المطلوب في تحليل بيانات البحث واختبار فرضياته من خلال برنامج (SPSS) كالاتي :

1. **أساليب الاحصاء الوصفي :** ( التكرارات ، النسب المئوية ، الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ) لوصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة .
2. **اساليب الإحصاء التحليلي :**
  - أ. التحليل العاملي الإستكشافي : للتأكد من جودة توفيق متغيرات الدراسة وصحة النموذج المقترح ، حيث يمكن اجراء التعديلات في نموذج وفرضيات الدراسة بناءً على نتائج التحليل العاملي .
  - ب. قياس الالتواء للبيانات الديمغرافية .
  - ج. معامل إرتباط بيرسون : لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، والتي تعكس قوة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهة اخري .
  - د. الانحدار الخطي المتعدد : لقياس العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ، وقياس العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين ، وقياس العلاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي .
  - هـ. الانحدار الخطي التدريجي : لقياس اثرتوسط رضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي .

<sup>1</sup> عبدالله عودة الرواحنة ، اثر جودة ادارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM علي كفاءة اداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013 ، ص56 .

<sup>2</sup> اكثم ماجد العواجين ، مرجع سابق ذكره ، ص67 .

# الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول : تحليل البيانات

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

#### 0-4. مقدمة :

يحتوي الفصل الرابع على مقدمة ومبحثان ، حيث يشتمل المبحث الاول على معدل الإستجابة ومعدل الإستبانة الصالحة للتحليل والإجراءات قبل التحليل ، والخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ، والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة والنموذج المعدل والفرضيات المعدلة ، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة والإرتباطات بين متغيرات الدراسة ، أما المبحث الثاني فيشمل إختبار فرضيات الدراسة ، علما بأن الدراسة تم تطبيقها على شركتي: النيل للمياه الغازية والعصائر(ستيم) ، وفوز للمياه الغازية (فيتا) .

#### 1-4. المبحث الأول : تحليل البيانات :

##### 1-1-4. معدل إستجابة العينة :

تم الحصول على البيانات الاولية من الشركتين عن طريق الإستبانة ، حيث تم توزيع (160) إستبانة ، وتم إسترداد (143) إستبانة بنسبة (89%) وهي نسبة إسترداد عالية ومقبولة في البحث العلمي ، ولم يتمكن الباحث من إسترداد (17) استبانة من المبحوثين بنسبة (11%) ، والجدول التالي يوضح ذلك :

#### جدول رقم (5)

##### نسبة الاستجابة

الرقم	البيان	عدد الاستبانات	النسبة
1	الاستبانات الموزعة	160	100%
2	الاستبانات المستردة	143	89%
3	الاستبانات الغير مستردة	17	11%

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2016م )

وخلال عملية التجهيز للتحليل إتضح ان (22) إستبانة بنسبة (15%) من جملة الإستبانات المستردة غير صالحة لعملية التحليل ، فاصبحت الاستبانات الصالحة للتحليل (121) استبانة بنسبة (85%) من جملة الاستبانات المستردة .

#### 4-1-2. الإجراءات قبل التحليل :

تم إستبعاد الإستبانات التي تتجاوز البيانات المفقودة فيها نسب 25% كإستبانات تالفة وتم معالجة الإستبانات التي تقل الفاقد فيها عن 25% عن طريق الوسط الحسابي للبيانات الديمغرافية والوسيط لبيانات ليكرت الخماسي ، وخلال معالجة البيانات المتماثلة عن طريق حساب الإنحراف المعياري للقيم استنادا على مقياس ليكرت الخماسي ، تبين أن انحراف البيانات هي 68% وهي أعلى من أقل إنحراف مقبول وهي 50% ، وتم معالجة البيانات المتحيزة عن طريق SPSS وفقا لدالة (explot) ، وتم ترميز الإستبانات قبل عملية الإدخال بأرقام متسلسلة من (1إلى121) وتم ترميز اسئلة الإستبيان من (1م إلى م43) حيث تقيس الاسئلة من (1م إلي م19) المتغيرات المستقلة ومن (م20 إلي م29) تقيس المتغير الوسيط ، ومن (م30 إلي م43) تقيس المتغيرات التابعة .

#### 4-1-3. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :

إشتملت الدراسة على خمسة متغيرات ديموغرافية وهي النوع ، العمر ، المؤهل الدرجة الوظيفية ، وسنوات الخبرة ، فيما يتعلق بالنوع فإن العينة شملت (62% من الذكور و 38% من الاناث ) وكانت وسطها الحسابي 1.38 والالتواء كانت موجبة بنسبة (0.5) أما فيما يتعلق باعمار عينة الدراسة فإن 38% من عينة الدراسة تقل أعمارهم من 30 سنة ، و 36.4% اعمارهم تتراوح من ( 30 – 40 سنة ) ، اما الذين اعمارهم تتراوح من ( 41 – 50 ) كانت نسبتهم 21.5% ، وتمثلت اعمار 4.1% من عينة الدراسة 51 فأكثر ، وكانت الوسط الحسابي لاعمار عينة الدراسة هي 1.91 والالتواء كانت موجبة بنسبة 0.54 .

اما المؤهل العلمي لعينة الدراسة فإن 47.1% من عينة الدراسة كانوا جامعيين ، و 22.4% من عينة الدراسة كان ثانويين ، و 16.5% من عينة الدراسة كان مؤهلهم فوق الجامعة ، و 14% من عينة الدراسة كان مؤهلهم الدبلوم الوسط ، وكانت الوسط الحسابي لمؤهلات عينة الدراسة 2.57 وكانت الالتواء سالبة بنسبة -0.388 ، اما المستويات الوظيفية لعينة الدراسة فان 33.1% من عينة الدراسة كانت في مستوي الادارة الوسطي ، و 32.2% كانت في مستوي الادارة الاشرافية ، 24.8% من عينة الدراسة كانت في الخيار أخري ، و 9.9% من عينة الدراسة كانوا من الادارة العليا ، وكانت الوسط الحسابي 2.7 والالتواء كانت سالبة بنسبة -0.117 اما سنوات الخبرة لعينة الدراسة كانت

40.5% من افراد العينة خبرتهم 5 سنة فأقل ، 27.3% من افراد العينة تتراوح خبرتهم من 11- 15 سنة ، 19.8% من عينة الدراسة خبرتهم من 6-10 سنة ، و 9.9% من عينة الدراسة خبرتهم من 16- 20 سنة ، 2.5% من عينة الدراسة خبرتهم 21 سنة فأكثر، وكان الوسط الحسابي 2.14 والالتواء موجبة بنسبة 0.55 ، والجدول التالي يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة .

#### جدول رقم (6)

##### الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير الديمغرافي	الفئة	التكرار	النسبة	الوسط الحسابي	الالتواء
النوع	ذكر	75	62%	1.38	0.5
	انثي	46	38%		
	المجموع	121	100%		
العمر	اقل من 30	46	38%	1.91	0.546
	من 30 الي 40	44	36.4%		
	من 41 الي 50	26	21.5%		
	51 سنة فأكثر	5	4.1%		
	المجموع	121	100%		
المؤهل العلمي	ثانوي	27	22.4%	2.57	0.388-
	دبلوم وسيط	17	14%		
	جامعي	57	47.1%		
	فوق الجامعي	20	16.5%		
	المجموع	121	100%		
المستوي الوظيفي	ادارة عليا	12	9.9%	2.71	0.117-
	ادارة وسطي	40	33.1%		
	ادارة اشرافية	39	32.2%		
	اخرى	30	24.8%		
	المجموع	121	100%		

0.55	2.14	40.5%	49	5 سنة فأقل	سنوات الخبرة
		19.8%	24	من 6-10 سنة	
		27.3%	33	من 11-15 سنة	
		9.9%	12	من 16-20 سنة	
		2.5%	3	21 سنة فأكثر	
		100%	121	المجموع	

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS ، 2016م)

#### 4-1-4. التحليل العاملي :

تستخدم التحليل العاملي لدمج عدد كبير من المتغيرات مع بعضها ، وتكوين عدد محدود من العوامل ( تجميع كل الاسئلة الموجودة بالاستبيان والتي تقيس عدداً محدوداً من العوامل مع بعضها ) بحيث يخرج الباحث بمجموعة من العوامل التي يمكن فهمها وشرحها والسيطرة عليها .<sup>(1)</sup>

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لإستبانة الدراسة لإختبار الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية ، يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير علي حسب انحرافها عن الوسط الحسابي ، وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوي من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى .

ويؤدي التحليل العاملي الي تقليل حجم البيانات وتلخيصها وتقليل المتغيرات العديدة الي عدد ضئيل من العوامل مستندا في ذلك الى معامل الار تباط بين متغير وغيره من المتغيرات الاخرى ، ويعمل على غربلة متغيرات الدراسة ، وتعتمد التحليل العاملي على عدد من الافتراضات كشرط لقبول نتائجها وهي :

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة احصائية في مصفوفة الدوران .
2. ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة .
3. ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد .
4. ان تكون قيمة الاشتراكات الاولية (Communities) للبنود اكثر من 50% .
5. ألا يقل تشعب العامل عن 50% ، مع مراعات عدم وجود قيم متقاطعة ( Cross Loading) تزيد عن 50% في العوامل الاخرى .
6. ألا يقل قيم الجزور الكامنة (Eigen Values) عن الواحد .<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> اوما سيكاران ، مرجع سابق ذكره ، ص582 .

<sup>2</sup> عماد الدين عيسى اسحق ابوه ، مرجع سابق ذكره ، ص66 .

#### 4-1-5. التحليل العاملي لعبارات التسويق الداخلي :

أجريت التحليل العاملي العاملي لعدد (19) عبارة تستخدم لقياس ابعاد التسويق الداخلي الاربعة ، حيث مثلت العبارات ( م1 ، م2 ، م3 ، م4 ، م5 ) بعد التمكين ، ومثلت العبارات ( م6 ، م7 ، م8 ، م9 ، م10 ) بعد التدريب ، ومثلت العبارات ( م11 ، م12 ، م13 ، م14 ) بعد الحوافز ، والعبارات ( م15 ، م16 ، م17 ، م18 ، م19 ) لقياس بعد الاتصال الداخلي .

في الاختبارالاول للتحليل العاملي وجد ان العبارة (م3) قيمة الاشتراكات الاولية (Communities) اقل من 50% فتم استبعادها في المرحلة التالية ، وتم إجراء التحليل العاملي في المرة الثانية فوجد ان العبارات (م2 ، م10 ، م12 ، م13 ، م15 ، م19 ) فيها قيم متقاطعة (Cross Loading) فتم استبعادها في المرحلة التالية ، واجري التحليل العاملي فجاءت المصفوفة في اربعة اعمدة وفق شروط التحليل العامل ، شملت النموذج الاول اربعة عبارات (م7 ، م9 ، م14 ، م11) عبارتين من بعد التدريب وعبارتين من بعد الحوافز ، وتم تسميته الحافز التدريبي بناءً علي الادبيات السابقة ، وشملت النموذج الثاني على ثلاثة عبارات (م4 ، م6 ، م8) شكلت بعد التدريب ، وشملت النموذج الثالث على ثلاثة عبارات (م5 ، م16 ، م18) شكلت بعد الاتصال الداخلي ، اما النموذج الرابع شملت على عبارتين (م1 ، م17) عباره من بعد التمكين وعبارة اخري من بعد الاتصال الداخلي فتم حذف النموذج الرابع لضعف الاعتمادية والجدول التالي يوضح ملخص التحليل العاملي لمتغير التسويق الداخلي .

#### جدول رقم (7)

#### ملخص التحليل العاملي لمتغير التسويق الداخلي

الرقم	العبارة	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4
<b>الحافز التدريبي</b>					
م11	توجد في شركتنا سياسات حوافز عادلة .	0.540			
م14	تهتم الشركة بتشجيع ورفع الروح المعنوية للعاملين	0.675			
م7	يركز التدريب في الشركة على الاحتياجات التدريبية .	0.964			
م9	أشعر بأن التدريب المقدم يغطي نقصاً حقيقياً.	0.667			
<b>التدريب</b>					
م8	اري ان الشركة لا تهتم بتدريب العاملين .		0.882		
م6	تقوم ادارة الشركة بتأهيل العاملين لمواكبة التطور		0.648		
م4	توفرلي إدارة الشركة فرص الإبداع والابتكار.		0.761		
<b>الاتصال الداخلي</b>					
م16	توفر الشركة المعلومات الكافية للموظف حول اهدافها واستراتيجياتها .			0.676	
م18	معظم العاملين على علم باجراءات العمل .			0.615	

0.855			تقوم الادارة بتفويض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل .	م5
<b>التمكين</b>				
0.832			املك حرية التصرف في عملي لتلبية حاجات العملاء	م1
0.764			يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر في حال مواجهة مشكلة بعلمي .	م17
<b>37.53</b>	<b>مجموع نسب التباين المفسرة %</b>			
0.778	KMO			
547.369	Bartlett's Test of Sphericity			

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS ، 2016م )

#### 4-1-6. التحليل العاملي لعبارات رضا العاملين :

أجري التحليل العاملي العاملي لعدد (10) عبارات تستخدم لقياس رضا العاملين ، في الإختبار الاول اتضح ان هناك عبارات قيم الاشتراكات فيها (Communities) اقل من 50% ، وأيضا كانت هناك عبارات فيها قيم متقاطعة (Cross Loading) فتم إستبعاد (م20 ، م25 ، م26 ، م28 ، م29) في المرحلة التالية .

تم اجراء التحليل العاملي للمرة الثانية فجاءت المصفوفة في عمودين وفق شروط التحليل العاملي ، شملت النموذج الاول ثلاثة عبارات (م22 ، م21 ، م23) فتم تسميتها الرضا عن الوظيفة ، اعتمادا على الادبيات السابقة ، وشملت النموذج الثاني عبارتين (م27 ، م24) فتم تسميتها الرضا عن طريقة تعامل الادارة ، اعتمادا على الادبيات السابقة والجدول التالي يوضح ملخص التحليل العاملي لمتغير الرضا الوظيفي .

#### جدول رقم (8)

ملخص التحليل العاملي لمتغير الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	العامل 1	العامل 2
<b>الرضا عن الوظيفة</b>			
م22	اشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية .	0.952	
م21	اشعر بعدالة ما احصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال	0.859	
م23	اشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي .	0.719	
<b>الرضا عن طريقة تعامل الادارة</b>			
م27	انا لست راضيا عن طريقة تعامل الادارة مع العاملين	0.894	
م24	اشعر برضا تام عن طريقة تعامل الإدارة مع الموظفين	0.869	
<b>49.84</b>	<b>مجموع نسب التباين المفسرة %</b>		
0.658	KMO		
198.864	Bartlett's Test of Sphericity		

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

#### 4-1-7. التحليل العاملي لعبارات الولاء التنظيمي :

اجريت التحليل العاملي ل(14) عبارة تقيس ابعاد الولاء التنظيمي ، حيث مثلت العبارات (م30 ، م31 ، م32 ، م33 ، م34 ، م35 ) بعد الولاء العاطفي ، وتمثل العبارات (م36 ، م37 ، م38 ، م39) بعد الولاء الاستمراري ، وتمثل العبارات (م40 ، م41 ، م42 ، م43) بعد الولاء المعياري .

في الاختبار الاول للتحليل العاملي اتضح ان العبارتين (م35 ، م36) فيها قيم متقاطعة (Cross Loading) فتم استبعادهما في المرحلة التالية واجري التحليل العاملي للمرة الثانية فجاءت المصفوفة في اربعة اعمدة وفق شروط التحليل العامل ، شملت النموذج الاول اربعة عبارات (م31 ، م30 ، م32 ، م40) شكلت بعد الولاء العاطفي ، وشملت النموذج الثاني ثلاثة عبارات (م42 ، م39 ، م33) وتم تسميته بالولاء المعياري المستمر استنادا الى الادبيات السابقة ، وشملت النموذج الثالث ثلاثة عبارات (م38 ، م37 ، م41) مثلت الولاء المستمر ، وتم حذف النموذج لضعف معامل الثبات (الاعتمادية) ، وشملت النموذج الرابع عبارتين (م43 ، م34) وتم حذف النموذج الرابع في المراحل التالية لضعف الاعتمادية والجدول التالي يوضح ملخص التحليل العاملي للولاء التنظيمي .

#### جدول رقم (9)

ملخص التحليل العاملي لمتغير الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4
<b>الولاء العاطفي</b>					
م31	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن هذه الشركة مع الآخرين	0.912			
م30	لهذه الشركة مكانة عالية في نفسي.	0.90			
م32	أنظر إلى المشكلات التي تواجه الشركة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية .	0.806			
م40	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بالشركة .	0.570			
<b>الولاء المعياري المستمر</b>					
م42	الانتقال من شركة إلى أخرى دون مبرر عمل غير أخلاقي .		0.850		
م39	ساستمر بالعمل في هذه الشركة لأنني محتاج اليه .		0.690		
م33	اشعر بوجود جو اخوي في هذه الشركة .		0.616		
<b>الولاء الاستمراري</b>					
م38	سوف تواجهني مشاكل إذا قررت ترك العمل في هذه الشركة			0.859	

0.721			م37 أشعر بان هناك صعوبة في ان اجد عمل آخر .
0.566			م41 أحرص على الاستمرار في هذه الشركة لانها قدمت لي الكثير من تدريب وتاهيل .
<b>النموذج الرابع</b>			
0.845			م43 لا اشعر باهمية الاستمرار في الشركة لعدم الاهتمام بتدريب العاملين .
0.721			م34 يصعب علي الالتحاق بشركة اخري دون الشركة الحالية .
<b>29.75</b>	<b>مجموح نسب التباين المفسرة %</b>		
0.712	<b>KMO</b>		
465.292	<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>		

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

#### 4-1-8. إختبار معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (الإعتمادية) :

للتأكد من درجة ثبات مقياس الدراسة تم إختبار اسئلة الدراسة بالإعتماد على معامل الاعتمادية (كرونباخ الفا) ، وتم قبول الابعاد التي حققت درجات إعتمادية فوق المستوي الشرطي للإعتمادية(60%) ، والجدول التالي يوضح معامل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (10)

معامل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة

Cronbach's Alpha	عدد العبارات	المتغيرات (الابعاد)	نوع المتغير
0.78	4	الحافز التدريبي	المتغيرات المستقلة
0.82	3	التدريب	
0.61	3	الاتصال الداخلي	
0.59	2	التمكين	
0.81	3	الرضا عن الوظيفة	المتغيرات الوسيطة
0.72	2	الرضا عن طريقة تعامل الادارة	
0.83	4	الولاء العاطفي	المتغيرات التابعة
0.599	3	الولاء المعياري المستمر	
0.58	3	الولاء الاستمراري	
0.58	2	النموذج الرابع	

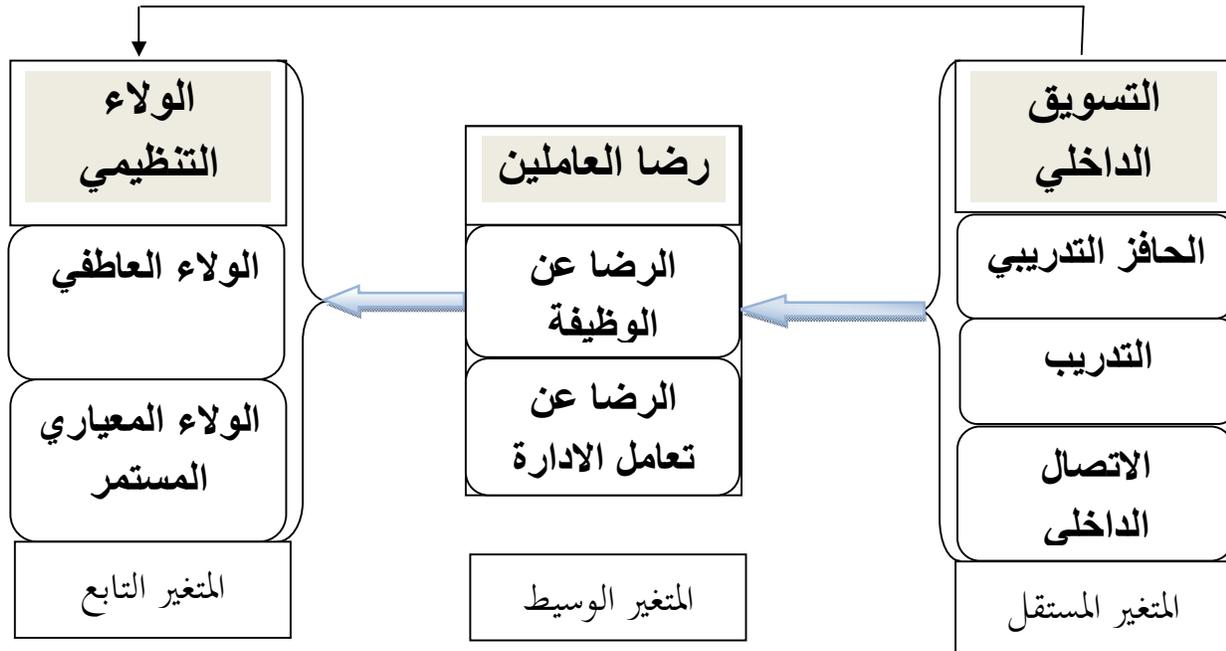
المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

#### 4-1-9. نموذج الدراسة المعدل :

بناءً على التحليل تم اسقاط بعد التمكين من المتغير المستقل وتم تعديل بعد الحوافز ليصبح (الحافز التدريبي) فأصبحت ابعاد التسويق الداخلي هي (الحافز التدريبي ، والتدريب

والاتصال الداخلي) ، وتم تقسيم المتغير الوسيط (رضا العاملين) الي بعدين ليصبح متغيرين وسيطين هما (الرضا عن الوظيفة ، والرضا عن تعامل الادارة) ، وفيما يتعلق بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي) تم دمج الولاء المستمر والولاء المعياري في بعد واحد تسمى الولاء المعياري المستمر ، فأصبح ابعاد الولاء التنظيمي هي (الولاء العاطفي ، والولاء المعياري المستمر) والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل :

شكل رقم (3)  
نموذج الدراسة المعدل



المصدر(اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS ، 2016م )

#### 10-1-4. فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج:

بعد تعديل نموذج الدراسة تم تعديل فرضيات الدراسة ايضاً ليصبح فرضيات الدراسة كالاتي :

**الفرضية الرئيسية الاولى :** هناك علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي وتنبثق منها الفرضيات التالية :

1. هناك علاقة بين الحافز التدريبي والولاء العاطفي .
2. هناك علاقة بين الحافز التدريبي والولاء المعياري المستمر .
3. هنالك علاقة بين التدريب والولاء العاطفي .
4. هنالك علاقة بين التدريب والولاء المعياري المستمر .

5. هناك علاقة بين الإتصال الداخلي والولاء العاطفي .

6. هناك علاقة بين الإتصال الداخلي والولاء المعياري المستمر .

**الفرضية الرئيسية الثانية :** هناك علاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين , وتنبثق منها الفرضيات التالية :-

1. هناك علاقة بين الحافز التدريبي والرضا عن الوظيفة .

2. هناك علاقة بين الحافز التدريبي والرضا عن طريقة تعامل الادارة .

3. هناك علاقة بين التدريب والرضا عن الوظيفة .

4. هناك علاقة بين التدريب والرضا عن طريقة تعامل الادارة .

5. هناك علاقة بين الإتصال الداخلي والرضا عن الوظيفة .

6. هناك علاقة بين الإتصال الداخلي والرضا عن طريقة تعامل الادارة .

**الفرضية الرئيسية الثالثة :** هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي , وتنبثق منها الفرضيات التالية :

1. هناك علاقة بين الرضا عن الوظيفة والولاء العاطفي .

2. هناك علاقة بين الرضا عن الوظيفة والولاء المعياري المستمر .

3. هناك علاقة بين الرضا عن طريقة تعامل الادارة والولاء العاطفي

4. هناك علاقة بين الرضا عن طريقة تعامل الادارة والولاء المعياري المستمر .

**الفرضية الرئيسية الرابعة :** رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي , وتنبثق منها الفرضيات التالية :

1. الرضا عن الوظيفة تتوسط العلاقة بين الحافز التدريبي والولاء العاطفي .

2. الرضا عن الوظيفة تتوسط العلاقة بين الحافز التدريب والولاء المعياري المستمر .

3. الرضا عن الوظيفة تتوسط العلاقة بين التدريب والولاء العاطفي .

4. الرضا عن الوظيفة تتوسط العلاقة بين التدريب والولاء المعياري المستمر .

5. الرضا عن الوظيفة تتوسط العلاقة بين الإتصال الداخلي والولاء العاطفي .

6. الرضا عن الوظيفة تتوسط العلاقة بين الإتصال الداخلي والولاء المعياري المستمر .

7. الرضا عن طريقة تعامل الادارة تتوسط العلاقة بين الحافز التدريبي والولاء العاطفي .

8. الرضا عن طريقة تعامل الادارة تتوسط العلاقة بين الحافز التدريب والولاء المعياري المستمر .

9. الرضا عن طريقة تعامل الادارة تتوسط العلاقة بين التدريب والولاء العاطفي .

10. الرضا عن طريقة تعامل الادارة تتوسط العلاقة بين التدريب والولاء المعياري المستمر .

11. الرضا عن طريقة تعامل الادارة تتوسط العلاقة بين الإتصال الداخلي والولاء العاطفي .

12. الرضا عن طريقة تعامل الادارة تتوسط العلاقة بين الإتصال الداخلي والولاء المعياري المستمر.

#### 4-1-11. المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات الدراسة حيث تبين ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقرب الي الواحد، وهذا يدل الي ان هناك تجانس بين اجابات افراد العينة ، وتبين أيضا ان الوسط الحسابي لجميع المتغيرات اكبر بقليل من الوسط الفرضي وهو (3) والذي يمثل الخيار محايد في الاستبانة ، والجدول التالي يوضح ذلك .

#### جدول رقم (11)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والتفرطح لمتغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغيرات (الابعاد)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغيرات المستقلة	الحافز التدريبي	3.36	0.89
	التدريب	3.38	1.07
	الإتصال الداخلي	3.50	0.82
المتغيرات الوسيطة	الرضا عن الوظيفة	3.10	1.16
	الرضا عن طريقة تعامل الادارة	3.46	0.92
المتغيرات التابعة	الولاء العاطفي	3.70	0.88
	الولاء المعياري المستمر	3.50	0.91

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

#### 4-1-12. الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

يقيس الارتباط العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (المتغيرات التابعة ، والمتغيرات المستقلة) وتهدف مقياس الارتباط لوصف درجة التغير الاقتراني بين المتغيرات ، وتقيد في تحديد قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، ويعتبر الارتباط منعدم اذا كان قيمتها صفر ، ويعتبر ضعيفة اذا كان قيمة الارتباط اقل من 0.30 ، ويعتبر الارتباط متوسطا اذا تراوحت قيمتها بين (0.30 – 0.70) ، ويعتبر العلاقة قوية اذا كان درجة الارتباط اكبر من 0.70 ، ويعتبر الارتباط تام اذا كان قيمتها (1) ، ويحدد الارتباط ايضا اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة (طردية ، ام عكسية) ، ويعتبر الارتباط طردية اذا كان قيمتها موجبة ، ويعتبر عكسية اذا كان قيمتها سالبة .

اوضح إختبار تحليل الارتباط بين المتغيرات أن هناك ارتباطات متوسطة ومعنوية بين متغيرات الدراسة عدا المتغيرين (الرضا عن طريقة تعامل الادارة ، والولاء المعياري المستمر) فإن إرتباطهما مع بعض المتغيرات ضعيفة ، وتبين أيضا ان العلاقة بين الولاء المعياري المستمر وبعض المتغيرات علاقة عكسية ، والجدول التالي يوضح العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة .

#### جدول رقم(12)

الإرتباطات بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الحافز التدريبي	التدريب	الإتصال الداخلي	الرضا عن الوظيفة	الرضا عن الادارة	الولاء العاطفي	الولاء المعياري المستمر
الحافز التدريبي	1						
التدريب	0.5 <sup>(**)</sup>	1					
الإتصال الداخلي	0.45 <sup>(**)</sup>	0.48 <sup>(**)</sup>	1				
الرضاعن الوظيفة	0.58 <sup>(**)</sup>	0.63 <sup>(**)</sup>	0.59 <sup>(**)</sup>	1			
الرضا عن طريقة تعامل الادارة	0.28 <sup>(**)</sup>	0.26 <sup>(**)</sup>	0.29 <sup>(**)</sup>	0.28 <sup>(**)</sup>	1		
الولاء العاطفي	0.31 <sup>(**)</sup>	0.41 <sup>(**)</sup>	0.3 <sup>(**)</sup>	0.25 <sup>(**)</sup>	0.35 <sup>(**)</sup>	1	
الولاء المعيارى المستمر	-0.034	-0.28 <sup>(**)</sup>	-0.098	-0.045	0.4 <sup>(**)</sup>	0.32 <sup>(**)</sup>	1

المصدر( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS ، 2016)

## 2-4. المبحث الثاني : إختبار فرضيات الدراسة :

تم استخدام إختبار تحليل الانحدار المتعدد الذي يهدف الى التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة ، وتم الاعتماد على معامل بيتا (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة ، وتم الاعتماد على إختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار ، وقد تم الاعتماد على مستوي الدلالة 0.05 للحكم على مدي معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوي المعنوية المحتسب مع قيمة مستوي الدلالة المعتمدة ، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوي الدلالة المحتسب أصغر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح .<sup>(1)</sup>

### 1-2-4. إختبار العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والمتغير التابع (الولاء العاطفي) بواسطة الإنحدار المتعدد .

تم إجراء إختبار الإنحدار المتعدد بهدف التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة ( الحافز التدريبي ، التدريب ، الاتصال الداخلي ) على المتغير التابع الولاء العاطفي ، حيث أوضح التحليل انه لا يوجد تأثير معنوي للحافز التدريبي على الولاء العاطفي ، وكان مستوي المعنوية المحتسب بلغ (Sig = 0.25) وهي اكبر من مستوي الدلالة المعتمدة ، وبلغ معامل بيتا (Beta = 0.116) ، وأوضح التحليل ان التدريب يؤثر تأثير معنوي على الولاء العاطفي حيث بلغ مستوي المعنوية المحتسب (Sig = 0.04) وبلغ معامل بيتا (Beta = 0.302) ، وأوضح التحليل انه لا يوجد تأثير معنوي للاتصال الداخلي على الولاء العاطفي حيث بلغ معامل بيتا (Beta = 0.105) ، وبلغ مستوي المعنوية المحتسب (Sig = 0.291) والجدول التالي يوضح نتائج إختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع الولاء العاطفي .

#### جدول رقم (13)

الإنحدار لمكونات التسويق الداخلي(المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع الولاء العاطفي

الولاء العاطفي		المتغير
مستوي المعنوية المحتسب Sig	معامل Beta	
0.250	0.116	الحافز التدريبي
0.004	0.302	التدريب
0.291	0.105	الاتصال الداخلي
	0.192	معامل التحديد ( $R^2$ )
	0.171	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) Adjusted
	9.26	قيمة F المحسوبة F Change

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS ، 2016 )

<sup>1</sup> عماد الدين عيسى اسحق ابوه ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 74 - 75 .

#### 2-2-4. اختبار العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والمتغير التابع (الولاء المعياري المستمر) بواسطة الإنحدار المتعدد .

تم إجراء اختبار الإنحدار المتعدد بهدف التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة ( الحافز التدريبي ، التدريب ، الاتصال الداخلي ) على المتغير التابع الولاء المعياري المستمر ، حيث اوضح التحليل انه لا يوجد تأثير معنوي للحافز التدريبي على الولاء المعياري المستمر ، وكان مستوي المعنوية المحتسب بلغ (Sig = 0.097) وهي اكبر من مستوي الدلالة المعتمدة ، وبلغ معامل بيتا (Beta = -0.170) ، ووضح التحليل ان التدريب يؤثر تأثير معنوي على الولاء المعياري المستمر ، حيث بلغ مستوي المعنوية المحتسب (Sig = 0.000) وبلغ معامل بيتا (Beta = 0.50) ، ووضح التحليل أنه يوجد تأثير سلبي معنوي للاتصال الداخلي على الولاء المعياري المستمر ، حيث بلغ معامل بيتا (-0.263) ، وبلغ مستوي المعنوية المحتسب (Sig = 0.009) والجدول التالي يوضح نتائج اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر.

#### جدول رقم (14)

نتائج الانحدار للعلاقة بين مكونات التسويق الداخلي(المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر

الولاء المعياري المستمر		المتغير
مستوي المعنوية المحتسب Sig	معامل Beta	
0.097	-0.170-	الحافز التدريبي
0.000	0.50	التدريب
0.009	-0.263-	الاتصال الداخلي
	0.175	معامل التحديد ( $R^2$ )
	0.154	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
	8.290	قيمة F المحسوبة F Change

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS ، 2016 )

3-2-4. ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : هناك علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي .

جدول رقم (15)

ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

الرقم	هناك علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي	حالت الإثبات
1	هناك علاقة بين الحافز التدريبي والولاء العاطفي .	لم تدعم
2	هنالك علاقة بين التدريب والولاء العاطفي .	دعمت
3	هنالك علاقة بين الإتصال الداخلي والولاء العاطفي .	لم تدعم
4	هناك علاقة بين الحافز التدريب والولاء المعياري المستمر .	لم تدعم
5	هنالك علاقة بين التدريب والولاء المعياري المستمر .	دعمت
6	هنالك علاقة بين الإتصال الداخلي والولاء المعياري المستمر .	دعمت
مستوي دعم الفرضية		دعم جزئي

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

وبهذا تم قبول الفرضية الرئيسية القائلة (هناك علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي) .

4-2-4. إختبار العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والمتغير الوسيط (الرضا عن الوظيفة) بواسطة الإنحدار المتعدد .

تم اجراء اختبار الإنحدار المتعدد بهدف التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة ( الحافز التدريبي ، التدريب ، الاتصال الداخلي ) على المتغير الوسيط الرضا عن الوظيفة ، حيث اوضح التحليل انه يوجد تأثير معنوي للحافز التدريبي على الرضا عن الوظيفة ، وكان مستوي المعنوية المحتسب بلغ (Sig = 0.000) وهي اقل من مستوي الدلالة المعتمدة ، وبلغ معامل بيتا (Beta = -0.227) ، و اوضح التحليل ان التدريب يؤثر تأثير معنوي على الرضا عن الوظيفة ، حيث بلغ مستوي المعنوية المحتسب (Sig = 0.000) وبلغ معامل بيتا (Beta = 0.347) ، و اوضح التحليل انه يوجد تأثير معنوي للاتصال الداخلي على الرضا عن الوظيفة ، حيث بلغ معامل بيتا (Beta = 0.299) ، وبلغ مستوي

المعنوية المحتسب (Sig = 0.000) والجدول التالي يوضح نتائج اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط الرضا عن الوظيفة.

جدول رقم (16)

نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين مكونات التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة) والمتغير الوسيط الرضا عن الوظيفة

الرضا عن الوظيفة		المتغير
مستوي المعنوية المحتسب Sig	معامل Beta	
0.000	0.227	الحافز التدريبي
0.000	0.347	التدريب
0.000	0.299	الاتصال الداخلي
	0.559	معامل التحديد ( $R^2$ )
	0.547	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
	49.37	قيمة F المحسوبة F Change

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

#### 5-2-4. إختبار العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والمتغير الوسيط (الرضا عن تعامل الادارة) بواسطة الإنحدار المتعدد .

تم اجراء اختبار الإنحدار المتعدد بهدف التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة ( الحافز التدريبي ، التدريب ، الاتصال الداخلي ) على المتغير الوسيط الرضا عن طريقة تعامل الادارة ، حيث اوضح التحليل انه لا يوجد تأثير معنوي للحافز التدريبي على الرضا عن طريقة تعامل الادارة ، وكان مستوي المعنوية المحتسب بلغ (Sig = 0.156) وهي اكبر من مستوي الدلالة المعتمدة ، وبلغ معامل بيتا (Beta = -0.149) ، ووضح التحليل ان التدريب لا يؤثر تأثير معنوي على الرضا عن طريقة تعامل الادارة ، حيث بلغ مستوي المعنوية المحتسب (Sig = 0.349) وبلغ معامل بيتا (Beta = 0.100) ، ووضح التحليل انه لا يوجد تأثير معنوي للاتصال الداخلي على الرضا عن طريقة تعامل الادارة ، حيث بلغ معامل بيتا (Beta = 0.183) ، وبلغ مستوي المعنوية المحتسب (Sig = 0.077) والجدول التالي يوضح نتائج اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط الرضا عن تعامل الادارة

جدول رقم (17)

نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين مكونات التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة) والمتغير الوسيط الرضا عن الإدارة

الرضا عن الوظيفة		المتغير
مستوي المعنوية المحتسب Sig	معامل Beta	
0.156	0.149	الحافز التدريبي
0.349	0.100	التدريب
0.077	0.183	الاتصال الداخلي
	0.123	معامل التحديد ( $R^2$ )
	0.101	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
	5.48	قيمة F المحسوبة F Change

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

6-2-4. ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين .

جدول رقم (18)

ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الرقم	هناك علاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين	حالت الإثبات
1	هناك علاقة بين الحافز التدريبي والرضا عن الوظيفة .	دعمت
2	هنالك علاقة بين التدريب والرضا عن الوظيفة .	دعمت
3	هنالك علاقة بين الإتصال الداخلي والرضا عن الوظيفة .	دعمت
4	هناك علاقة بين الحافز التدريبي والرضا عن تعامل الإدارة .	لم تدعم
5	هنالك علاقة بين التدريب والرضا عن تعامل الإدارة .	لم تدعم
6	هنالك علاقة بين الإتصال الداخلي والرضا عن تعامل الإدارة .	لم تدعم
	مستوي دعم الفرضية	دعم جزئي

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

وبهذا تم قبول الفرضية الرئيسية القائلة (هناك علاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين)

#### 7-2-4. اختبار العلاقة بين مكونات رضا العاملين (متغيرات وسيطة) والمتغير التابع الولاء العاطفي بواسطة الإنحدار المتعدد :

تم إجراء إختبار الإنحدار المتعدد بهدف التعرف على تأثير المتغيرات الوسيطة (الرضا عن الوظيفة ، والرضا عن طريقة تعامل الادارة ) على المتغير التابع الولاء العاطفي ، حيث اوضح التحليل إنه لا يوجد تأثير معنوي للرضا عن الوظيفة على الولاء العاطفي ، وكان مستوي المعنوية المحتسب بلغ (Sig = 0.06) وهي اكبر من مستوي الدلالة المعتمدة ، وبلغ معامل بيتا (Beta = -0.168) ، وأوضح التحليل ان الرضا عن طريقة تعامل الادارة يؤثر تأثير معنوي على الولاء العاطفي ، حيث بلغ مستوي المعنوية المحتسب (Sig = 0.001) وبلغ معامل بيتا (Beta = 0.312) ، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار العلاقة بين المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع الولاء العاطفي .

#### جدول رقم (19)

نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين مكونات رضا العاملين(المتغيرات الوسيطة) والمتغير التابع الولاء العاطفي

الولاء العاطفي		المتغير
مستوي المعنوية المحتسب Sig	معامل Beta	
0.06	0.168	الرضا عن الوظيفة
0.001	0.312	الرضا عن طريقة تعامل الادارة
	0.154	معامل التحديد ( $R^2$ )
	0.140	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
	10.77	قيمة F المحسوبة F Change

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

#### 8-2-4. إختبار العلاقة بين مكونات رضا العاملين (متغيرات وسيطة) والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر بواسطة الإنحدار المتعدد .

تم اجراء اختبار الإنحدار المتعدد بهدف التعرف على تأثير المتغيرات الوسيطة (الرضا عن الوظيفة ، والرضا عن طريقة تعامل الادارة ) على المتغير التابع الولاء المعياري المستمر ، حيث اوضح التحليل انه يوجد تأثير معنوي سلبي للرضا عن الوظيفة على الولاء المعياري المستمر ، وكان مستوي المعنوية المحتسب بلغ (Sig = 0.047) وهي اقل من مستوي الدلالة المعتمدة ، وبلغ معامل بيتا (-0.173 = Beta) ، ووضح التحليل ان الرضا عن طريقة تعامل الادارة يؤثر تأثير معنوي على الولاء المعياري المستمر ، حيث بلغ مستوي المعنوية المحتسب (Sig = 0.000) وبلغ معامل بيتا (Beta = 0.456) ، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار العلاقة بين المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر .

جدول رقم (20)

نتائج اختبار الانحدار للعلاقة بين مكونات رضا العاملين (المتغيرات الوسيطة) والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر

الولاء المعياري المستمر		المتغير
مستوي المعنوية المحتسب Sig	معامل Beta	
0.047	-0.173-	الرضا عن الوظيفة
0.000	0.456	الرضا عن طريقة تعامل الادارة
	0.194	معامل التحديد ( $R^2$ )
	0.180	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
	14.2	قيمة F المحسوبة F Change

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

9-2-4. ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي .

جدول رقم (21)

ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

حالت الإثبات	هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي	الرقم
لم تدعم	هناك علاقة بين الرضا عن الوظيفة والولاء العاطفي .	1
دعمت	هنالك علاقة بين الرضا عن طريقة تعامل الادارة والولاء العاطفي .	2
دعمت سلبياً	هنالك علاقة بين الرضا عن الوظيفة والولاء المعياري المستمر .	3
دعمت	هناك علاقة بين الرضا عن طريقة تعامل الادارة والولاء المعياري المستمر.	4
دعم جزئي	مستوي دعم الفرضية	

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

وبهذا تم قبول الفرضية الرئيسية القائلة (هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي )

#### 4-2-10. اختبار توسط الرضا عن الوظيفة في العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والولاء العاطفي بواسطة الإنحدار المتعدد:

تم اجراء اختبار الإنحدار المتعدد بهدف التعرف على تأثير توسط الرضا عن الوظيفة في العلاقة بين مكونات المتغير المستقل (الحافز التدريبي ، التدريب ، الاتصال الداخلي ) والمتغير التابع الولاء العاطفي ، حيث اوضح التحليل انه لا يوجد توسط معنوي للرضا عن الوظيفة في العلاقة بين الحافز التدريبي والولاء العاطفي ، حيث كان معامل بيتا في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.116$ ) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.157$ ) وكان مستوي المعنوية المحتسب في النموذج الاول (قبل إدخال الوسيط  $Sig = 0.250$ ) وفي النموذج الثاني كانت (بعد إدخال الوسيط  $Sig = 0.141$ ) وهي اكبر من مستوي الدلالة المعتمدة .

وأوضح التحليل انه يوجد توسط معنوي للرضا عن الوظيفة في العلاقة بين التدريب والولاء العاطفي ، حيث كان معامل بيتا في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.301$ ) وزاد معامل بيتا في النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.353$ ) وكان مستوي المعنوية المحتسب في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط  $Sig = 0.004$ ) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط  $Sig = 0.002$ ) وهي اقل من مستوي المعنوية المحتسب قبل إدخال الوسيط وأقل من مستوي الدلالة المعتمدة .

وأوضح التحليل انه لا يوجد توسط معنوي للرضا عن الوظيفة في العلاقة بين الإتصال الداخلي والولاء العاطفي ، حيث كان معامل بيتا في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.105$ ) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.149$ ) وكان مستوي المعنوية المحتسب في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط  $Sig = 0.291$ ) وفي النموذج الثاني كانت (بعد إدخال الوسيط  $Sig = 0.159$ ) وهي أكبر من مستوي الدلالة المعتمدة والجدول التالي يوضح نتائج اختبار توسط الرضا عن الوظيفة العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع الولاء العاطفي .

#### جدول رقم (22)

نتائج اختبار الانحدار لتوسط الرضا عن الوظيفة العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع الولاء العاطفي .

الولاء العاطفي		المتغير		الحافز التدريبي
النموذج الثاني		النموذج الاول		
Sig	Beta	Sig	Beta	
0.141	0.157	0.250	0.116	

0.002	0.353	0.004	0.301	التدريب
0.159	0.149	0.291	0.105	الاتصال الداخلي
0.202		0.192		معامل التحديد ( $R^2$ )
0.174		0.171		معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
1.41		9.26		قيمة F المحسوبة F Change

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

#### 11-2-4. إختبار توسط الرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والولاء العاطفي بواسطة الإنحدار المتعدد :

تم إجراء اختبار الإنحدار المتعدد بهدف التعرف على تأثير توسط الرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين مكونات المتغير المستقل (الحافز التدريبي ، التدريب ، الاتصال الداخلي ) والمتغير التابع الولاء العاطفي ، حيث اوضح التحليل انه لا يوجد توسط معنوي للرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين الحافز التدريبي والولاء العاطفي ، حيث كان معامل بيتا في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.116$ ) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.079$ ) وكان مستوي المعنوية المحتسب في النموذج الاول (قبل إدخال الوسيط  $Sig = 0.250$ ) وفي النموذج الثاني كانت (بعد إدخال الوسيط  $Sig = 0.421$ ) وهي أكبر من مستوي الدلالة المعتمدة .

وأوضح التحليل انه يوجد توسط معنوي للرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين التدريب والولاء العاطفي ، حيث كان معامل بيتا في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.301$ ) ومعامل بيتا في النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.276$ ) ، وكان مستوي المعنوية المحتسب في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط  $Sig = 0.004$ ) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط  $Sig = 0.006$ ) وهي أكبر من مستوي المعنوية المحتسب قبل إدخال الوسيط وأقل من مستوي الدلالة المعتمدة .

وأوضح التحليل انه لا يوجد توسط معنوي للرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين الإتصال الداخلي والولاء العاطفي ، حيث كان معامل بيتا في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.105$ ) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.060$ ) وكان مستوي المعنوية المحتسب في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط  $Sig = 0.291$ ) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط  $Sig = 0.539$ ) وهي أكبر من مستوي الدلالة المعتمدة ، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار توسط الرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع الولاء العاطفي .

جدول رقم (23)

نتائج اختبار الانحدار لتوسط الرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع الولاء العاطفي .

الولاء العاطفي				المتغير
النموذج الثاني		النموذج الاول		
Sig	Beta	Sig	Beta	
0.421	0.079	0.250	0.116	الحافز التدريبي
0.006	0.276	0.004	0.301	التدريب
0.539	0.060	0.291	0.105	الاتصال الداخلي
0.245		0.192		معامل التحديد ( $R^2$ )
0.219		0.171		معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
8.096		9.261		قيمة F المحسوبة F Change

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

**4-2-12. إختبار توسط الرضا عن الوظيفة في العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والولاء المعياري المستمر بواسطة الإنحدار المتعدد :**

تم اجراء اختبار الإنحدار المتعدد بهدف التعرف على تأثير توسط الرضا عن الوظيفة في العلاقة بين مكونات المتغير المستقل (الحافز التدريبي ، التدريب ، الاتصال الداخلي ) والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر ، حيث اوضح التحليل انه لا يوجد توسط معنوي للرضا عن الوظيفة في العلاقة بين الحافز التدريبي والولاء المعياري المستمر ، حيث كان معامل بيتا في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط في العلاقة -0.170 = Beta) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط في العلاقة -0.103 = Beta) وكان مستوي المعنوية المحتسب في النموذج الاول (قبل إدخال الوسيط Sig = 0.097) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط Sig = 0.333) وهي اكبر من مستوي الدلالة المعتمدة .

وأوضح التحليل انه يوجد توسط معنوي للرضا عن الوظيفة في العلاقة بين التدريب والولاء المعياري المستمر ، حيث كان معامل بيتا في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط في العلاقة Beta = 0.500) وزاد معامل بيتا في النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط في العلاقة Beta = 0.583) وكان مستوي المعنوية المحتسب في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط Sig = 0.000) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط Sig = 0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة المعتمدة .

وأوضح التحليل انه لا يوجد توسط معنوي للرضا عن الوظيفة في العلاقة بين الإتصال الداخلي والولاء المعياري المستمر ، حيث كان معامل بيتا في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط في العلاقة Beta = -0.263) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط في

العلاقة -0.191 (Beta =) وكان مستوي المعنوية المحتسب في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط Sig = 0.009) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط Sig = 0.072) وهي أكبر من مستوي الدلالة المعتمدة ، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار توسط الرضا عن الوظيفة العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر .

#### جدول رقم (24)

نتائج اختبار الانحدار لتوسط الرضا عن الوظيفة العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر .

الولاء المعياري المستمر				المتغير
النموذج الثاني		النموذج الاول		
Sig	Beta	Sig	Beta	
0.333	-0.103-	0.097	-0.170-	الحافز التدريبي
0.000	0.583	0.000	0.500	التدريب
0.072	-0.191-	0.009	-0.263-	الاتصال الداخلي
0.201		0.175		معامل التحديد ( $R^2$ )
0.173		0.154		معامل التحديد المعدل Adjusted ( $R^2$ )
3.68		8.29		قيمة F المحسوبة F Change

المصدر) اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS (

#### 4-2-13. إختبار توسط الرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي والولاء المعياري المستمر بواسطة الإنحدار :

تم اجراء اختبار الإنحدار المتعدد بهدف التعرف على تأثير توسط الرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين مكونات المتغير المستقل (الحافز التدريبي ، التدريب ، الاتصال الداخلي) والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر ، حيث اوضح التحليل انه يوجد توسط معنوي سلبي للرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين الحافز التدريبي والولاء المعياري المستمر ، حيث كان معامل بيتا في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط في العلاقة -0.170 (Beta =) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط في العلاقة -0.238 (Beta =) وكان مستوي المعنوية المحتسب في النموذج الاول (قبل إدخال الوسيط Sig = 0.097) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط Sig = 0.000) وهي أكبر من مستوي الدلالة المعتمدة .

وأوضح التحليل انه يوجد توسط معنوي للرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين التدريب والولاء المعياري المستمر ، حيث كان معامل بيتا في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.500$ ) وزاد معامل بيتا في النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = 0.454$ ) وكان مستوي المعنوية المحتسب في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط  $Sig = 0.000$ ) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط  $Sig = 0.000$ ) وهي أقل من مستوي الدلالة المعتمدة .

وأوضح التحليل انه يوجد توسط معنوي سلبي للرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين الإتصال الداخلي والولاء المعياري المستمر ، حيث كان معامل بيتا في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = -0.263$ ) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط في العلاقة  $Beta = -0.347$ ) وكان مستوي المعنوية المحتسب في النموذج الأول (قبل إدخال الوسيط  $Sig = 0.009$ ) وفي النموذج الثاني (بعد إدخال الوسيط  $Sig = 0.000$ ) وهي أقل من مستوي الدلالة المعتمدة ، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار توسط الرضا عن طريقة تعامل الادارة في العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر .

#### جدول رقم (25)

نتائج اختبار الانحدار لتوسط الرضا عن تعامل الادارة في العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي(المتغيرات المستقلة) والمتغير التابع الولاء المعياري المستمر .

الولاء المعياري المستمر				المتغير
النموذج الثاني		النموذج الاول		
Sig	Beta	Sig	Beta	
0.01	-0.238-	0.097	-0.170-	الحافز التدريبي
0.000	0.454	0.000	0.500	التدريب
0.000	-0.347-	0.009	-0.263-	الاتصال الداخلي
0.360		0.175		معامل التحديد ( $R^2$ )
0.338		0.154		معامل التحديد المعدل ( $R^2$ Adjusted)
33.5		8.29		قيمة F المحسوبة F Change

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

4-2-14. ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي .

جدول رقم (26)

ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الرقم	رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي .	حالت الإثبات
1.	الرضا عن الوظيفة تتوسط العلاقة بين الحافز التدريبي والولاء العاطفي .	لم تدعم
2.	الرضا عن الوظيفة تتوسط العلاقة بين التدريب والولاء العاطفي .	دعمت
3.	الرضا عن الوظيفة تتوسط العلاقة بين الاتصال الداخلي والولاء العاطفي .	لم تدعم
4.	الرضا عن تعامل الإدارة تتوسط العلاقة بين الحافز التدريبي والولاء العاطفي .	لم تدعم
5.	الرضا عن تعامل الإدارة تتوسط العلاقة بين التدريب والولاء العاطفي	دعمت
6.	الرضا عن تعامل الإدارة تتوسط العلاقة بين الاتصال الداخلي والولاء العاطفي .	لم تدعم
7.	الرضا عن الوظيفة تتوسط العلاقة بين الحافز التدريبي والولاء المعياري المستمر .	لم تدعم
8.	الرضا عن الوظيفة تتوسط العلاقة بين التدريب والولاء المعياري المستمر .	دعمت
9.	الرضا عن الوظيفة تتوسط العلاقة بين الاتصال الداخلي والولاء المعياري المستمر .	لم تدعم
10.	الرضا عن تعامل الإدارة تتوسط العلاقة بين الحافز التدريبي والولاء المعياري المستمر .	دعمت سلبياً
11.	الرضا عن تعامل الإدارة يتوسط العلاقة بين التدريب والولاء المعياري المستمر .	دعمت
12.	الرضا عن تعامل الإدارة تتوسط العلاقة بين الاتصال الداخلي والولاء المعياري المستمر .	دعمت سلبياً
	مستوي دعم الفرضية	دعم جزئي

المصدر ( اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS )

وبهذا تم قبول الفرضية الرئيسية القائلة (رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي)

# الفصل الخامس

## الخاتمة

## الفصل الخامس

### الخاتمة

#### 0-5. مقدمة :

يتناول هذا الفصل الخاتمة ويشمل: مقدمة وملخص النتائج التي توصلت اليها الدراسة ومناقشة النتائج والتوصيات ، والصعوبات التي واجهت الدراسة والدراسات المستقبلية المقترحة.

#### 1-5. ملخص النتائج :

1. هناك علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي .
2. هناك علاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين .
3. هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي .
4. رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي .
5. يعتبر بعد التدريب من اهم ابعاد التسويق الداخلي في شركات المياه الغازية في السودان.
6. توجد رضا فوق المتوسط للعاملين في شركات المياه الغازية في السودان .
7. توجد ولاء تنظيمي فوق المتوسط للعاملين في شركات المياه الغازية في السودان .

#### 2-5. مناقشة النتائج :

#### النتيجة الأولى : هناك علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي .

توصلت الدراسة الي ان هناك علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ، حيث أوضح التحليل ان بعد التدريب له أثر إيجابي على الولاء التنظيمي ، بينما لا توجد أثر للحافز التدريبي على الولاء التنظيمي ، ولا يوجد أثر للإتصال الداخلي على الولاء العاطفي ويوجد أثر سلبي للإتصال الداخلي على الولاء المعياري المستمر ، وأتفق هذه النتيجة جزئياً مع النتيجة التي توصلت اليها (رائد ضيف الله الشوابكة ، 2010م)<sup>(1)</sup> ، حيث أوضح ان التسويق الداخلي يؤثر علي الإلتزام التنظيمي وأن التدريب من اهم الأبعاد المؤثرة علي الإلتزام ، وأتفق هذه النتيجة جزئياً مع الدراسة التي اجريت في الدنمارك بواسطة (Anne Martensen and Lars gronholdt - 2006)<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> رائد ضيف الله الشوابكة ، مرجع سابق ذكره ، ص93 .

<sup>2</sup> Anne Martensn and Larse Groholdt, internal marketing study of Employees loyalty: its determinants and consequences, *Innovative Marketing, Volume 2, Issue4, 2006*

حيث اوضحت ان التسويق الداخلي يقود الي الولاء التنظيمي ، واختلف نتيجة الدراسة مع النتيجة التي توصلت اليها (سليمان الفارس ، 2011م)<sup>(1)</sup> في علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي ، حيث توصل الي وجود علاقة بين سياسات التحفيز المختلفة والولاء التنظيمي وذكر أن "الموظفين الذين يقرون بوجود سياسات تحفيزية جيدة هم اكثر ولاء من غيرهم" ، ويرجع الإختلاف بين النتائج الي الإختلاف في البيئة والاختلاف في المجتمع ، حيث تم اجراء الدراسة السابق في دمشق بينما تم اجراء الدراسة الحالية في امدرمان ، وتم إجراء الدراسة الحالية في شركات المياه الغازية في السودان ، بينما ركز الدراسة السابقة علي القطاعين الصناعي والخدمي ، وأوضحت نتائج الدراسة ايضاً الي وجود علاقة سلبية بين الإتصال الداخلي والولاء المعياري المستمر ، ويرجع ذلك إلى سوء الاتصال الداخلي في شركات المياه الغازية في السودان ، مما أدى الي عدم وجود ولاء معياري مستمر للعاملين فيها .

ومن خلال خلال النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى القائل : هناك علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ، والإجابة علي السؤال الأول للدراسة القائل : هل يؤثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي ؟ ، يمكن القول ان هناك اثر جزئي للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي .

### **النتيجة الثانية : هناك علاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين :**

توصلت الدراسة الي أن هناك علاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين ، حيث أوضح التحليل ان أبعاد التسويق الداخلي يؤثر إيجابا على الرضا عن الوظيفة ، اتفقت هذه النتيجة مع نظرية التبادل الإجتماعي لجورج هيومنز مبدأ القبول القائل " عندما يتلقي فعل الشخص المكافأة التي يتوقعها ، او أكبر من المتوقع ، أو لم تقع عليه عقوبة كان يتوقعها ، يكون مسررا ، ومن المحتمل ان يقوم بسلوك مقبول ، ونتائج هذه السلوك تكون اكبر قيمة له "<sup>(2)</sup> ، واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت اليها (حميد عبد النبي الطائي ، 2012م)<sup>(3)</sup> حيث اوضح ان هناك تأثير واضح للتسويق الداخلي على رضا العاملين ، وإتفقت نتيجة الدراسة ايضا مع النتيجة التي توصلت اليها (ايمن عبدالله ، 2015م)<sup>(4)</sup> حيث توصل الي "وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات التمكين والبرامج التدريبية والإتصال الداخلي وممارسات الحوافز والمكافآت في رضا العاملين في البنوك الاسلامية"

<sup>1</sup> سليمان الفارسي ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، ورقة علمية منشورة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الاول ، المجلد 2 ، 2011م ، ص 89 .

<sup>2</sup> عبدالله بن عيسى السلطان وءآخرون ، نظرية التبادل الاجتماعي ، 2015م ، الانترنت ، تاريخ التصفح : 2-5-2016م الساعة 8:30 م من

الموقع pdf-1-[WWW.arabia.com](http://WWW.arabia.com) .

<sup>3</sup> حميد عبدالنبي الطائي ، مرجع سابق ذكره ، ص 431 .

<sup>4</sup> ايمن عبدالله محمد ابوبكر ، مرجع سابق ذكره ، ص 10 .

وتوصلت هذه الدراسة الي عدم وجود أثر لأبعاد التسويق الداخلي علي الرضا عن تعامل الادارة ، وهذه النتيجة عكس نتيجة الدراسة التي تم اجراؤها في امريكا بواسطة (Abhay Shah 2014)<sup>(1)</sup> ، حيث اوضحت الدراسة ان التسويق الداخلي يؤثر علي الرضا الوظيفي بشكل عام ، ويرجع الإختلاف بين نتائج الدراستين الي إختلاف المجتمع في الدراستين ، وايضا هناك اختلاف في ابعاد التسويق الداخلي التي اعتمد عليها الدراستين.

ومن خلال النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائل : هناك علاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين ، والإجابة على السؤال الثاني للدراسة القائل : هل يحقق التسويق الداخلي رضا العاملين؟ ، حيث أوضح نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي يحقق رضا العاملين بشكل جزئي .

### **النتيجة الثالثة : هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي :**

توصلت الدراسة الي ان هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي ، حيث أوضح التحليل ان بعد الرضا عن تعامل الادارة يؤثر على الولاء التنظيمي ، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي أجريت في الأردن بواسطة (عبدالفتاح صالح ، مني خلف ، 2009م)<sup>(2)</sup> حيث وردت في نتائج دراستهما "وجود علاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدي اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة " ، وتوصلت هذه الدراسة الي عدم وجود أثر للرضا عن الوظيفة على الولاء العاطفي ، ويختلف هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة أعلاه ، ويرجع سبب الاختلاف الي الاختلاف في بيئات ومجتمع الدراستين .

ومن خلال النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة القائل : هناك علاقة بين رضا العاملين والولاء التنظيمي ، والإجابة على السؤال الثالث للدراسة القائل : هل يتحقق الولاء التنظيمي للمنظمة اذا تحقق رضا العاملين ؟ ، أوضحت نتائج الدراسة أن رضا العاملين يقود الي الولاء التنظيمي بشكل جزئي .

### **النتيجة الرابعة : رضا العاملين يتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي :**

من خلال تحليل البيانات اتضح أن ابعاد رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي ، وتبين ايضا ان الرضا عن تعامل الادارة يتوسط العلاقة بين ابعاد التسويق الداخلي والولاء المعياري المستمر ، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي تم

<sup>1</sup> AbhSay shah - Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction Productivity, Product quality, Consumer Satisfaction and Firm Performance - American Journal of Management vol. 14(4) 2014

<sup>2</sup> عبدالفتاح صالح خليفات ، مني خلف الملاحمة ، مرجع سابق ذكره ، ص 290 .

اجراؤها في الدنمارك بواسطة ( Anne Martens and Lars gronholdt ) (2006)<sup>(1)</sup> ، حيث توصلت دراستهما الي نموذج للولاء التنظيمي ، ويوضح النموذج ان التسويق الداخلي يؤدي الى رضا العاملين ورضا العاملين يؤدي الى الولاء التنظيمي ، وتوصلت الدراسة الحالية الي عدم وجود توسط لرضا العاملين في العلاقة بين الاتصال الداخلي والولاء العاطفي ، ولا توجد توسط لرضا العاملين في العلاقة بين الحافز التدريبي والولاء العاطفي ، وهي عكس نتيجة الدراسة أعلاه .

ومن خلال النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة القائل : رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ، والإجابة على السؤال الرابع للدراسة القائل : هل رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي؟ ، حيث أوضح نتائج الدراسة أن رضا العاملين تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي بشكل جزئي .

من خلال التحليل تبين ان رضا العاملين في شركات المياه الغازية في السودان فوق المتوسط ، حيث كان متوسط اجابات عينة الدراسة لاسئلة الرضا عن الوظيفة كان (3.1) والرضا عن تعامل الادارة كان (3.46) وهي اقرب الى الوسط الفرضي (3) التي تمثل الخيار (محايد) في مقياس ليكرت ، وتبين ايضا ان الولاء التنظيمي للعاملين في شركات المياه الغازية في السودان فوق الوسط ، حيث كان متوسط اجابات عينة الدراسة لاسئلة الولاء العاطفي كان (3.7) والولاء المعياري المستمر كان (3.5) ، وهذا يعني ان متوسط اجابات افراد العينة لاسئلة الولاء التنظيمي يقع بين الخيارين (محايد ، موافق) ، وأوضح التحليل أيضا ان التدريب من أهم أبعاد التسويق الداخلي ، حيث كان الارتباط بين التدريب وجميع متغيرات الدراسة كان ارتباط معنوي متوسط ، وأوضح الانحدار ان التدريب يؤثر تأثير معنوي على جميع المتغيرات التابعة والوسيط ، وكان متوسط إجابات عينة الدراسة لأسئلة التدريب كان أعلى من متوسطات المتغيرات الأخرى حيث بلغ (3.8) وهي أقرب إلي الخيار (موافق) .

---

<sup>1</sup>Anne Martens and Lars gronholdt - INTERNAL MARKETING STUDY OF EMPLOYEE ITS DETERMINANTS AND ، LOYALTY : **Innovative Marketing, Volume 2, Issue 4, 2006** CONSEQUENCE

### 3-5. التوصيات :

من خلال الإطار النظري ونتائج الدراسة أعلاه تم إستخلاص توصيات عامة وتوصيات خاصة لشركات المياه الغازية في السودان .

#### أولاً: التوصيات الخاصة بشركات المياه الغازية في السودان :

1. علي شركات المياه الغازية في السودان العمل على زيادة مستوي رضا عامليها ، لان نتائج الدراسة أوضحت أن رضا العاملين ليست عالية ، ويمكن زيادة رضا العاملين عن طريق التطبيق الفعال لعناصر التسويق الداخلي .
2. الاهتمام بولاء العاملين للتخلص من المشاكل المتعلقة بالعاملين مثل (دوران العمل ، الاصابات ، انخفاض الجودة ، زيادة التالف...الخ) ، ويمكن زيادة ولاء العاملين عن طريق زيادة مستوي رضاهم .
3. على شركات المياه الغازية تطبيق مفهوم التمكين للإستفادة القصوي من قدرات ومعارف العاملين ، وزيادة العمل الإبداعي في الشركات ، حيث يتيح التمكين الفرصة للعاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وحل المشكلات والإبداع في أداء المهام الموكلة إليهم .
4. الإهتمام بتدريب العاملين وفق الاحتياجات التدريبية ، وتحديد أهداف التدريب بصوره واضحة ، وتقييم المتدربين قبل وبعد التدريب من اجل معرفة هل حققت التدريب الأهداف المطلوبة ، والتحسين المستمر للبرامج التدريبية .
5. الإهتمام بسياسات التحفيز وتقييمها بصوره دورية ، حتي لا يكون التحفيز سلبي ويعطي نتائج عكسية ، لأن الحافز يختلف من شخص الي آخر .
6. الاهتمام بالإتصال الداخلي والعلاقات بين العاملين ، ووضع سياسات واهداف واضحة ومعلومة لكل العاملين .

#### ثانياً: التوصيات العامة :

1. يجب الإهتمام بمفهوم الولاء التنظيمي والعوامل التي تؤثر عليها ، والعمل على زيادة ولاء العاملين للتخلص من المشاكل المتعلقة بالعاملين .
2. الإهتمام بمفهوم رضا العاملين كأحد المفاهيم المهمة لقيادة المنظمات إلي تحقيق اهدافها.
3. علي مؤسسات التعليم تدريس مفهوم التسويق الداخلي بشكل أوسع حتي يتسني للطلاب معرفة التسويق الداخلي بشكل جيد ، وعقد مؤتمرات تخص مفهوم التسويق الداخلي وأثرها على بناء موارد بشرية يتمتع بدرجة عالية من الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة لأن نجاح المنظمة يعتمد بدرجة أكبر علي مدي إخلاص وولاء عامليها .
4. على المنظمات تطبيق نموذج الدراسة لزيادة الولاء التنظيمي لدي عامليها .

5. ضرورة انشاء ادارة خاصة بالتسويق الداخلي في المنظمات ، تعني بتطبيق عناصر التسويق الداخلي بصورة فاعلة وتقييمها بعد التطبيق ، والتطوير المستمر لعناصر التسويق الداخلي .

#### 4-5. الصعوبات التي واجهت الباحث :

1. عدم سماح بعض المنظمات إجراء الدراسة الميدانية فيها .
  2. محدودية المعلومات المتاحة عن شركات المياه الغازية في السودان .
  3. عدم موضوعية اجابات بعض افراد العينة ، وذلك لعدم الإهتمام بالبحث العلمي .
- محدودية المراجع العربية المتعلقة بموضوعات الدراسة ، مما دفع الباحث الي ترجمة بعض المعلومات من الإنجليزية للعربية ، وقد لا ينقل الترجمة المعلومة بالصورة المطلوبة .

#### 5-5. مقترحات لبحوث مستقبلية :

1. دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي في ظل وجود المتغيرات الديمغرافية (التحكمية) كمتغيرات معدلة .
2. اجراء الدراسة بنفس المتغيرات في مجتمع اكبر .
3. دراسة أثر التمكين علي ولاء العاملين .
4. دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والميزة التنافسية للمنظمات .
5. إجراء دراسة بنفس متغيرات هذه الدراسة ولكن بأبعاد جديدة للتسويق الداخلي .

## قائمة المصادر والمراجع :

### أولاً : المصادر والمراجع العربية :

1. القراء أن الكريم .
2. اوما سيكاران ، طرق البحث في الادارة ، مدخل لبناء المهارات البحثية ، تعريب اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، 2006م .
3. زاهر عبدالرحيم عاطف ، تسويق الخدمات ، دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011م .
4. محمد عبد العظيم ابوالنجا ، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، الطبعة الثالثة ، الاسكندرية ، 2012م .
5. محمد عواد الزيادات ، محمد عبدالله العوامر ، استراتيجيات التسويق من منظور متكامل ، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2012م .
6. محمد محمد ابراهيم ، ادارة التسويق في اطار معايير ادارة الجودة التسويقية المدخل للتميز واحتلال مركز الريادة في السوق ، الدار الجامعية ، الطبعة الاولى ، الاسكندرية ، 2011م .
7. منيرنوري ، فريد كورتلر، ادرة الموارد البشرية ، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع - الطبعة العربية الاولى ، 2011م .
8. نجم عبدالله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الاولى ، الاردن ، 2013م .
9. سيمون ميدلتون ، كل ما تحتاج الي معرفته عن التسويق، ترجمة عبد الحكم احمد الحزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الاولى ، القاهرة ، 2013م .
10. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، الطبعة الاولى ، مصر ، 2007م .

### الرسائل الجامعية :

1. أكثم ماجد العواجين ، اثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية الايتام في الاردن ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013م .
2. بدري قسم عبدالفراج ، أثر التسويق الداخلي علي جودة الخدمة المصرفية الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م .
3. بلبالي عبد النبي ، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2010م.
4. هبة الزبير عبد المجيد ، التسويق الداخلي واثره على تحقيق اهداف المصارف ، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2008م .

5. حبيب سميح خوام ، الرضا الوظيفي لدي العاملين وآثاره علي الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، قطر، د.ت .
6. يوسف حسن ادم بشير ، اثر الرضا الوظيفي علي اداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015م .
7. مهذ المحمدي ، اثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة ، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2010م .
8. نورالدين خميس احمد ، الإتجاهات الحديثة في جودة المعلومات المحاسبية في المنشآت الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة امدرمان الإسلامية ، 2008م .
9. سامي ابراهيم حماد حنونة ، قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غز ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2006م .
10. عبدالله عودة الرواحنة ، اثر جودة ادارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM علي كفاءة اداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013م .
11. عماد الدين عيسي اسحق ابوه ، تبني فلسفة التسويق الاخضر واثرها في سلوك المستهلك – الدور الوسيط للنية الشرائية ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2014م .
12. رائد ضيف الله الشوابكة ، اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، 2010م .
13. روان حمدان، ياسين الساكت، التحفيز واثره علي الولاء التنظيمي للافراد العاملين في المؤسسات الحكومية ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2011م .
14. شافية بن حفيظ ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية ( هيرثي وبلانشارد ) بالولاء التنظيمي لدي عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013م .
15. Magbola Abdoaljaber, the impact of relationship quality on the relationship between internal marketing and employee performance

رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2014م .

#### الأوراق العلمية :

1. اسعد حماد موسى ، علاءالدين محمد خلف ، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الاردنية ، ورقة علمية منشورة ، د.ت .
2. ايمن عبدالله محمد ابوبكر ، اثر ممارسات التسويق الداخلي علي رضا العاملين ورقة علمية منشورة ، مجلة العلوم الاقتصادية ، 2015 ( 16 ) 16. V01 ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
3. درمان سليمان صادق ، حسان ثابت جاسم ، اثر اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين – دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي ، ورقة علمية منشورة ، مجلة الرافدين ، 85 (29) 2007م .
4. حميد عبدالنبي الطائي ، تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي و التسويق الداخلي واثرها علي رضا العاملين في فنادق السلسلة ، ورقة علمية مقدمة في المؤتمر

- العلمي السنوي الحادي عشر بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة زيتونة الاردنية ،  
مجلة تطوير البحوث الاجتماعية ، دون عدد ، 2012 م .
5. سليمان الفارسي ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ورقة  
علمية منشورة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الاول ، المجلد  
27 ، 2011 م .
6. عبدالفتاح صالح خليفات ، مني خلف الملاحمة ، الولاء التنظيمي وعلاقتها بالرضا  
الوظيفي لدي اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية ، ورقة علمية  
منشورة ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25 ، العدد ( 4 + 3 ) ، 2009 م .

#### ثانياً: المراجع الأجنبية :

1. Abhay Shah, Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction Productivity, Product quality, Consumer satisfaction and Firm performance, ***American Journal of Management vol.14(4) 2014.***
2. Anne Martensn and Larse Groholdt, internal marketing study of Employees loyalty: its determinants and consequences, ***Innovative Marketing, Volume 2, Issue4, 2006.***

#### ثالثاً: المنشورات:

منشورات مصنع فوز للمياه الغازية ، عبر المدير العام للمصنع- محمد عبدالله عمر عبد  
السلام ، 2016 .

#### رابعاً: الإنترنت :

1. موقع [WWW.arabia.com](http://WWW.arabia.com) -1-pd
2. موقع سودارس ، [www.sudaress.com](http://www.sudaress.com)
3. موقع مصنع النيل للمياه الغازية والعصائر (ستيم) في الإنترنت ، [www.stimbeverages.net](http://www.stimbeverages.net)

الملاحق

## ملحق رقم (1) الإستبانة في صورتها النهائية



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا – قسم الدراسات التجارية



أخي الفاضل ...، اختي الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني ان أضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة لبحث علمي بعنوان (الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي) بغرض الحصول علي درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال ، ونظرا لاهمية رايكم في دراسة هذا الموضوع ، نأمل منكم التكرم بالاجابة علي اسئلة الاستبانة ، علما بان اجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .  
وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير...

اعداد الطالب : محمد النور ادم محمد

اشراف الدكتور : سامي مصطفى محمد علي

2016م

اولا : البيانات الديمغرافية :

ضع علامة ( √ ) امام العبارة المناسبة معك :

1. النوع : ذكر  انثي

2. العمر : اقل من 30  30الي 40  من 41 الي 50  51 فاكثر

3. المؤهل العلمي : ثانوي  دبلوم وسيط  جامعي  فوق الجامعي

4. المستوي الوظيفي : ادارة عليا  ادارة وسطي  ادارة اشرافية  اخري

5. سنوات الخبرة : 5 سنة فاقل  من 6 الي 10  من 11 الي 15  من 16 الي 20

21 سنة فاكثر

ثانيا : البيانات الاساسية :

ضع علامة ( √ ) داخل المربع الذي يناسبك :

الرقم	التسويق الداخلي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
<b>التمكين</b>						
1	املك حرية التصرف في عملي لتلبية حاجات العملاء					
2	تتيح لي الادارة فرصة ابداء الرأي في حل المشكلات					
3	يناح لي الفرصة في اداء عملي دون رقابة مستمرة					
4	توفر لي إدارة الشركة فرصا لإبداع والابتكار.					
5	تقوم الادارة بتفويض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل					
<b>التدريب</b>						
1	تقوم ادارة الشركة بتأهيل العاملين لمواكبة التطور .					
2	يركز التدريب في الشركة على الاحتياجات التدريبية .					
3	اري ان الشركة لا تهتم بتدريب العاملين .					
4	أشعر بأن التدريب المقدم يغطي نقصاً حقيقياً.					
5	تقيس الشركة درجة استفادة العاملين من التدريب .					
<b>الحوافز</b>						
1	توجد في شركتنا سياسات حوافز عادلة .					
2	أتلقي المدح والثناء من مديري كلم أحسنت في عملي .					
3	اري ان الحوافز لا تتناسب مع مستوي ادائي في العمل.					
4	تهتم الشركة بتشجيع ورفع الروح المعنوية للعاملين .					
الرقم	الاتصال الداخلي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة

					1 يوجد نظام اتصال فعال بين العاملين في الشركة .
					2 توفر الشركة المعلومات الكافية للموظف حول اهدافها واستراتيجياتها
					3 يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر في حال مواجهة مشكلة عملي .
					4 معظم العاملين علي علم باجراءات العمل .
					5 تقوم إدارة الشركة بتوضيح أدوارالعاملين ومختلف المهام الموكلة اليهم .
<b>رضا العاملين</b>					
					1 أنا راضي عن أدائي الوظيفي .
					2 اشعر بعدالة ما احصل عليها مقابل ما أقدمه من أعمال.
					3 اشعر بأنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية.
					4 اشعر بأن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي .
					5 اشعر برضا تام عن طريقة تعامل الإدارة مع الموظفين.
					6 يقوم رئيسي المباشر بمساعدتي حين اجد صعوبة في اداء العمل .
					7 الزملاء يتعاونون معي .
					8 انا لست راضيا عن طريقة تعامل الادارة مع العاملين .
					9 راتبي يتناسب مع طبيعة الوظيفة .
					10 الترقية في العمل ترتبط بالكفاءة .
<b>الولاء التنظيمي</b>					
<b>الولاء العاطفي</b>					
					1 لهذا لشركة مكانة عالية في نفسي.
					2 أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن هذه الشركة مع الاخرين .
					3 أنظر إلى المشكلات التي تواجه الشركة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية .
					4 اشعر بوجود جو اخوي في هذه الشركة .
					5 يصعب علي الالتحاق بشركة اخري دون الشركة الحالية .
					6 لا يوجد جو اخوي في هذه الشركة .
<b>الولاء المستمر</b>					
					1 تقدم لي الشركة مزايا لا تتوفر في شركات أخرى
					2 أشعر بان هناك صعوبة في ان اجد عمل آخر .
					3 سوف تواجهني مشاكل إذا قررت ترك العمل في هذه الشركة
					4 ساستمر بالعمل في هذه الشركة لأنني محتاج اليه .
<b>الولاء المعياري</b>					
					1 أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بالشركة .
					2 أحرص على الاستمرار في هذه الشركة لأنها قدمت لي الكثير من تدريب وتاهيل .
					3 الانتقال من شركة إلى أخرى دون مبرر عمل غير أخلاقي .
					4 لا اشعر باهمية الاستمرار في الشركة لعدم الاهتمام بتدريب العاملين

ملحق رقم (2) خطاب تحكيم الإستبانة :

بسم الله الرحمن الرحيم

## جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا – قسم الدراسات التجارية

السيد/.....الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع: تحكيم إستبانة

يسرني أن أضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة لبحث علمي بعنوان (الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي) بغرض الحصول على درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال ، ونظرا لأهمية رأيكم كخبراء للتأكد من صدق الأستبانة ، نضع بين أيديكم هذه الأستبانة لإبداء رأيكم فيها وسنقوم بإجراء التعديلات في الإستبانة وفقاً لملاحظاتكم .

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير...

اعداد الطالب : محمد النور ادم محمد

اشراف الدكتور : سامي مصطفى محمد على

2016م

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين للإستبانة :

جدول يوضح أسماء المحكمين للإستبانة

ألقب	إسم المحكم	أرقم
استاذ	البروفيسور/ أحمد إبراهيم أبوسن	.1
استاذ مساعد	الدكتور/ الطاهر أحمد محمد	.2
محاضر	الأستاذ/ عبدالسلام آدم حامد	.3

المصدر (إعداد الباحث، 2016م)

#### ملحق رقم (4)

الخطابات الموجهة لشركتي: النيل للمياه الغازية والعصائر(ستيم) وشركة فوز للمياه الغازية (فيتا) لطلب إجراء الدراسة الميدانية .

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام علي سيدنا محمد وعلي ءاله وصحبه وسلم

المحترم

/ السيد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

**الموضوع : طلب اذن لتطبيق بحث علمي بشركتكم العامرة :**

بالإشارة للموضوع أعلاه نتقدم الي سيادتكم بطلب إذن لاجراء دراسة ميدانية بشركتكم العامرة لبحث علمي بعنوان : **الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ،** لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

وما يلفت إنتباهنا نحوكم هو دوركم الرائد والسباق في إحداث الطفرة الصناعية في البلاد ، ومساهمتمكم الكبيرة والفعالة في مجال البحث العلمي والرسول صلي الله عليه وسلم يقول ( من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا الي الجنة) ، بارك الله فيكم وسدد خطاكم .

مقدم الطلب : محمد النور ادم محمد

**ملحق رقم (5)**

**مخرجات تحليل البيانات عن طريق برنامج (SPSS) :**

## مخرجات تحليل البيانات الديمغرافية :

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة الوظيفي العمر المؤهل النوع  
 /STATISTICS=MEAN SKEWNESS SESKEW  
 /GROUPED=الخبرة الوظيفي العمر المؤهل النوع  
 /ORDER=ANALYSIS.

### Statistics

		النوع	المؤهل	العمر	الوظيفي	الخبرة
N	Valid	121	121	121	121	121
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.3802	2.5785	1.9174	2.7190	2.1405
Skewness		.500	-.388-	.546	-.117-	.553
Std. Error of Skewness		.220	.220	.220	.220	.220

### النوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	75	62.0	62.0	62.0
	أنثى	46	38.0	38.0	100.0
	Total	121	100.0	100.0	

### العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل سنة 5	49	40.5	40.5	40.5
	سنة 10 الي 6 من	24	19.8	19.8	60.3
	سنة 15 الي 11 من	33	27.3	27.3	87.6
	سنة 20 الي 16 من	12	9.9	9.9	97.5
	فأكثر سنة 21	3	2.5	2.5	100.0
	Total	121	100.0	100.0	

### الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل سنة 5	49	40.5	40.5	40.5
	سنة 10 الي 6 من	24	19.8	19.8	60.3
	سنة 15 الي 11 من	33	27.3	27.3	87.6
	سنة 20 الي 16 من	12	9.9	9.9	97.5
	فأكثر سنة 21	3		2.5	100.0
	Total	121		100.0	

### الدرجة الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عليا ادارة	12	9.9	9.9
	وسطي ادارة	40	33.1	43.0
	اشرفافية ادارة	39	32.2	75.2
	اخرى	30	24.8	100.0
	Total	121	100.0	100.0

#### المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	27	22.3	22.3
	وسيط دبلوم	17	14.0	36.4
	جامعي	57	47.1	83.5
	الجامعي فوق	20	16.5	100.0
	Total	121	100.0	100.0

### التحليل العاملي لعبارات التسويق الداخلي

FACTOR

```

/VARIABLES م1 م4 م5 م6 م7 م8 م9 م11 م14 م16 م17 م18
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS م1 م4 م5 م6 م7 م8 م9 م11 م14 م16 م17 م18
/PRINT INITIAL CORRELATION KMO REPR EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(.5)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION PROMAX(4)
/METHOD=CORRELATION.

```

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.778
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	547.369
	Df
	66
	Sig.
	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
م1	1.000	.730
م4	1.000	.794
م5	1.000	.628
م6	1.000	.752
م7	1.000	.837
م8	1.000	.745
م9	1.000	.545

r <sup>11</sup>	1.000	.668
r <sup>14</sup>	1.000	.665
r <sup>16</sup>	1.000	.648
r <sup>17</sup>	1.000	.665
r <sup>18</sup>	1.000	.617

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4.504	37.534	37.534	4.504	37.534	37.534	3.397
2	1.313	10.945	48.479	1.313	10.945	48.479	2.916
3	1.297	10.805	59.284	1.297	10.805	59.284	2.911
4	1.181	9.845	69.129	1.181	9.845	69.129	2.040
5	.746	6.216	75.345				
6	.725	6.039	81.384				
7	.583	4.862	86.246				
8	.514	4.286	90.532				
9	.373	3.105	93.637				
10	.303	2.523	96.160				
11	.263	2.190	98.350				
12	.198	1.650	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
r <sup>6</sup>	.784			
r <sup>4</sup>	.745			
r <sup>14</sup>	.728			
r <sup>11</sup>	.669			
r <sup>7</sup>	.661			-.558-
r <sup>9</sup>	.628			
r <sup>18</sup>	.590			
r <sup>8</sup>	.565		-.559-	
r <sup>1</sup>		.708		
r <sup>16</sup>	.533	-.591-		

م17				
م5				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
م7	.964			
م14	.675			
م9	.667			
م11	.540			
م8		.882		
م4		.761		
م6		.648		
م5			.855	
م16			.676	
م18			.615	
م1				.832
م17				.764

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 7 iterations.

**Component Correlation Matrix**

Component	1	2	3	4
1	1.000	.339	.448	.238
2	.339	1.000	.316	.255
3	.448	.316	1.000	.260
4	.238	.255	.260	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

## التحليل العاملي لعبارات رضا العاملين

```

FACTOR
/VARIABLES م21 م22 م23 م24 م27
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS م21 م22 م23 م24 م27
/PRINT INITIAL CORRELATION DET KMO REPR EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(.5)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION PROMAX(4)
/METHOD=CORRELATION.

```

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

		r21	r22	r23	r24	r27
Correlation	r21	1.000	.673	.514	.240	.203
	r22	.673	1.000	.587	.107	.076
	r23	.514	.587	1.000	.302	.378
	r24	.240	.107	.302	1.000	.563
	r27	.203	.076	.378	.563	1.000

a. Determinant = .184

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.658
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	198.864
	Df	10
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
r21	1.000	.743
r22	1.000	.844
r23	1.000	.688
r24	1.000	.752
r27	1.000	.790

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2.492	49.848	49.848	2.492	49.848	49.848	2.291
2	1.324	26.490	76.338	1.324	26.490	76.338	1.820
3	.513	10.259	86.597				
4	.395	7.898	94.495				
5	.275	5.505	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
م23	.823	
م21	.788	
م22	.748	-.533-
م27	.566	.686
م24	.560	.662

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

#### Component Correlation Matrix

Component	1	2
1	1.000	.277
2	.277	1.000

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser

Normalization.

#### Pattern Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
م22	.952	
م21	.859	
م23	.719	
م27		.894
م24		.869

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Promax with

Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3

iterations.

### التحليل العاملي لعبارات الولاء التنظيمي :

FACTOR

/VARIABLES م30 م31 م32 م33 م34 م36 م37 م38 م39 م40 م41 م42 م43

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS م30 م31 م32 م33 م34 م36 م37 م38 م39 م40 م41 م42 م43

/PRINT INITIAL CORRELATION DET KMO REPR EXTRACTION ROTATION

/FORMAT SORT BLANK(.5)

/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(25)

/ROTATION PROMAX(4)

/METHOD=CORRELATION.

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.733
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	527.335
	Df	78
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
ρ30	1.000	.844
ρ31	1.000	.807
ρ32	1.000	.668
ρ33	1.000	.616
ρ34	1.000	.657
ρ36	1.000	.597
ρ37	1.000	.560
ρ38	1.000	.732
ρ39	1.000	.502
ρ40	1.000	.565
ρ41	1.000	.544
ρ42	1.000	.722
ρ43	1.000	.708

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3.868	29.754	29.754	3.868	29.754	29.754	3.537
2	2.060	15.845	45.599	2.060	15.845	45.599	2.340
3	1.385	10.655	56.255	1.385	10.655	56.255	1.963
4	1.208	9.292	65.547	1.208	9.292	65.547	2.120
5	.878	6.752	72.299				
6	.689	5.297	77.596				
7	.615	4.734	82.330				
8	.601	4.623	86.953				
9	.467	3.589	90.543				
10	.414	3.184	93.726				
11	.387	2.981	96.707				
12	.234	1.801	98.507				
13	.194	1.493	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
م30	.927			
م31	.919			
م32	.838			
م40	.554			
م42		.903		
م39		.627		
م33		.621		
م38			.872	
م37			.659	
م41			.586	
م36				
م43				.832
م34				.751

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

**Component Correlation Matrix**

Component	1	2	3	4
1	1.000	.352	.172	.342
2	.352	1.000	-.016-	.076
3	.172	-.016-	1.000	.171
4	.342	.076	.171	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

## الإنحرافات والمتوسطات لمتغيرات الدراسة :

44 الرضوظيفة 34 الاتصالي الداخلي 24 التدريب 14 الحاف  
 FREQUENCIES VARIABLES=الرضا ادارة  
 الولا المعيار بالمستمر 46 الولا الع 45 الرضا ادارة  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN KURTOSIS SEKURT  
 /ORDER=ANALYSIS.

**Statistics**

	متغيرات 1مستقلة	متغيرات 2مستقلة	متغيرات 3مستقلة	متغيرات 4وسيطه	متغيرات 5وسيطه	متغيرات 6تابعه	متغيرات 7تابعه
N Valid	121	121	121	121	121	121	121
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.3657	3.3829	3.5069	3.1295	3.4669	3.7149	3.5317
Std. Deviation	.89620	1.07726	.82675	1.16219	.92362	.88347	.91649

Kurtosis	-.009-	-.360-	-.516-	-.842-	-.302-	.588	.840
Std. Error of Kurtosis	.437	.437	.437	.437	.437	.437	.437

الإعتمادية لمتغيرات الدراسة :

إعتمادية الحافز التدريبي

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	121	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	121	100.0

RELIABILITY  
 /VARIABLES=م9 م11 م14 م7  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA  
 /STATISTICS=SCALE.

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	4

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.4628	12.851	3.58479	4

إعتمادية التدريب :

RELIABILITY  
 /VARIABLES=م4 م8 م6  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA  
 /STATISTICS=SCALE.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	121	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	121	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10.1488	10.444	3.23177	3

اعتمادية الإتصال الداخلي :

RELIABILITY  
 /VARIABLES=م5 م16 م18  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

```
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE .
```

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	121	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	121	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.617	3

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10.5207	6.152	2.48025	3

إعتمادية الرضا عن الوظيفة :

```
RELIABILITY
/VARIABLES= م21 م22 م23
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE .
```

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	121	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	121	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	3

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.3884	12.156	3.48657	3

اعتمادية الرضا عن تعامل الإدارة :

```
RELIABILITY
/VARIABLES= م27 م24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE .
```

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	121	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	121	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.720	2

#### إعتمادية الولاء العاطفي :

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6.9339	3.412	1.84723	2

RELIABILITY

```
/VARIABLES=م30 م31 م32 م40
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE.
```

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	121	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	121	100.0

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.831	4

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14.8595	12.488	3.53390	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### إعتمادية الولاء المعياري المستمر :

RELIABILITY

```
/VARIABLES=م33 م39 م42
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE.
```

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	121	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	121	100.0

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.599	3

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10.5950	7.560	2.74948	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## الإرتباطات بين متغيرات الدراسة :

### Correlations

		متغيرات 1مستقلة	متغيرات 2مستقلة	متغيرات 3مستقلة	متغيرت 4وسيطه	متغيرات 5وسيطه	متغيرات 6تابعه	متغيرات 7تابعه
متغيرات 1مستقلة	Pearson Correlation	1	.508	.452	.588	.283	.316	-.034-
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.000	.710
	N	121	121	121	121	121	121	121
متغيرات 2مستقلة	Pearson Correlation	.508	1	.482	.632	.264	.410	.287
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.003	.000	.001
	N	121	121	121	121	121	121	121
متغيرات 3مستقلة	Pearson Correlation	.452	.482	1	.591	.299	.302	-.098-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.001	.283
	N	121	121	121	121	121	121	121
متغيرت 4وسيطه	Pearson Correlation	.588	.632	.591	1	.280	.255	-.045-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.002	.005	.623
	N	121	121	121	121	121	121	121
متغيرات 5وسيطه	Pearson Correlation	.283	.264	.299	.280	1	.359	.408
	Sig. (2-tailed)	.002	.003	.001	.002		.000	.000
	N	121	121	121	121	121	121	121
6تابعه متغيرات	Pearson Correlation	.316	.410	.302	.255	.359	1	.328
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.005	.000		.000
	N	121	121	121	121	121	121	121
7تابعه متغيرات	Pearson Correlation	-.034-	.287	-.098-	-.045-	.408	.328	1
	Sig. (2-tailed)	.710	.001	.283	.623	.000	.000	
	N	121	121	121	121	121	121	121

## الانحدار المتعدد للتسويق الداخلي والولاء العاطفي :

```

GET
FILE='C:\Users\User\Desktop\البيانات - Copy.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الولاء العاطفي

```

/METHOD=ENTER الاتصال الداخلي التدريج حافظه  
/SAVE PRED ZRESID.

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	2 <sup>b</sup> مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 3 مستقل متغير	.	Enter

a. Dependent Variable: 1 تابع متغير

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.438 <sup>a</sup>	.192	.171	.80431	.192	9.261	3	117	.000

a. Predictors: (Constant), 3 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 2 مستقل متغير

b. Dependent Variable: 1 تابع متغير

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.974	3	5.991	9.261	.000 <sup>b</sup>
	Residual	75.690	117	.647		
	Total	93.663	120			

a. Dependent Variable: 1 تابع متغير

b. Predictors: (Constant), 3 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 2 مستقل متغير

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.102	.356		5.906	.000
	1 مستقل متغير	.114	.099	.116	1.156	.250
	2 مستقل متغير	.247	.084	.301	2.946	.004
	3 مستقل متغير	.112	.105	.105	1.062	.291

a. Dependent Variable: 1 تابع متغير

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.6874	4.3562	3.7149	.38701	121
Residual	-1.98582-	1.75817	.00000	.79420	121
Std. Predicted Value	-2.655-	1.657	.000	1.000	121
Std. Residual	-2.469-	2.186	.000	.987	121

a. Dependent Variable: 1 تابع متغير

## الانحدار المتعدد للتسويق الداخلي والولاء المعياري المستمر :

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الوالامعيارمستمر
/METHOD=ENTER التدريج حافظدريبي
/SAVE PRED ZRESID.
    
```

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متغير 3 مستقل متغير مستقل متغير 1 مستقل 2 <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: تابع متغير 2  
 b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.419 <sup>a</sup>	.175	.154	.84290	.175	8.290	3	117	.000

- a. Predictors: (Constant), 2 مستقل متغير 1 مستقل متغير 3 مستقل متغير  
 b. Dependent Variable: تابع متغير 2

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.670	3	5.890	8.290	.000 <sup>b</sup>
	Residual	83.125	117	.710		
	Total	100.795	120			

- a. Dependent Variable: تابع متغير 2  
 b. Predictors: (Constant), 2 مستقل متغير 1 مستقل متغير 3 مستقل متغير

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.698	.373		9.912	.000
	1 مستقل متغير	-.173-	.104	-.170-	-1.674-	.097
	2 مستقل متغير	.426	.088	.500	4.846	.000
	3 مستقل متغير	-.291-	.110	-.263-	-2.638-	.009

- a. Dependent Variable: تابع متغير 2

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1876	4.1432	3.5317	.38373	121
Residual	-2.79260-	1.75351	.00000	.83229	121
Std. Predicted Value	-3.503-	1.594	.000	1.000	121
Std. Residual	-3.313-	2.080	.000	.987	121

a. Dependent Variable: 2 تابع متغير

**الإحدار المتعدد للتسويق الداخلي والرضا عن الوظيفة :**

GET

FILE='C:\Users\User\Desktop\البيانات - الاولية - Copy.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الرضا عن الوظيفة

/METHOD=ENTER الاتصال الداخلي التدريب حافتي

/SAVE PRED ZRESID.

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متغير 3 مستقل متغير مستقل متغير 1 مستقل 2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: 1 وسيط متغير

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.747 <sup>a</sup>	.559	.547	.78190	.559	49.372	3	117	.000

a. Predictors: (Constant), 2 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 3 مستقل متغير

b. Dependent Variable: 1 وسيط متغير

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	90.553	3	30.184	49.372	.000 <sup>b</sup>
	Residual	71.530	117	.611		
	Total	162.083	120			

a. Dependent Variable: 1 وسيط متغير

b. Predictors: (Constant), 2 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 3 مستقل متغير

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.819-	.346		-2.366-	.020
	1 مستقل متغير	.359	.096	.277	3.735	.000
	2 مستقل متغير	.374	.081	.347	4.591	.000
	3 مستقل متغير	.420	.102	.299	4.103	.000

a. Dependent Variable: 1 وسيط متغير

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.7551	4.6447	3.1295	.86868	121
Residual	-1.55967-	1.84779	.00000	.77206	121
Std. Predicted Value	-2.733-	1.744	.000	1.000	121
Std. Residual	-1.995-	2.363	.000	.987	121

a. Dependent Variable: 1 وسيط متغير

## الإحدار المتعدد للتسويق الداخلي والرضا عن تعامل الإدارة :

GET

FILE='C:\Users\User\Desktop\البيانات - الاولية - Copy.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT الرضا عن الادارة

/METHOD=ENTER الاتصال الداخلي التدريب حافتي ربي

/SAVE PRED ZRESID.

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متغير 3 مستقل متغير مستقل متغير 1 مستقل 2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: 2 وسيط متغير

b. All requested variables entered.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.618	3	4.206	5.483	.001 <sup>b</sup>
	Residual	89.749	117	.767		
	Total	102.368	120			

a. Dependent Variable: 2 وسيط متغير

b. Predictors: (Constant), 3 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 2 مستقل متغير

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.351 <sup>a</sup>	.123	.101	.87584	.123	5.483	3	117	.001

a. Predictors: (Constant), 3 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 2 مستقل متغير

b. Dependent Variable: 2 وسيط متغير

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.942	.388		5.010	.000
	1 مستقل متغير	.154	.108	.149	1.429	.156
	2 مستقل متغير	.086	.091	.100	.940	.349
	3 مستقل متغير	.204	.115	.183	1.781	.077

a. Dependent Variable: 2 وسيط متغير

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5906	4.0567	3.4669	.32427	121
Residual	-2.29735-	1.48507	.00000	.86482	121
Std. Predicted Value	-2.703-	1.819	.000	1.000	121
Std. Residual	-2.623-	1.696	.000	.987	121

a. Dependent Variable: 2 وسيط متغير

**الإحصاء المتعدد لرضا العاملين والولاء العاطفي :**

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الولااء العاطفي
/METHOD=ENTER الرضا عن الادارة الرضا عن الوظيفة
/SAVE PRED ZRESID.
```

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متغير 2, وسيط متغير 1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: تابع متغير 1

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.393 <sup>a</sup>	.154	.140	.81925	.154	10.776	2	118	.000

a. Predictors: (Constant), وسيط متغير 2, وسيط متغير 1

b. Dependent Variable: تابع متغير 1

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.466	2	7.233	10.776	.000 <sup>b</sup>
	Residual	79.198	118	.671		
	Total	93.663	120			

a. Dependent Variable: تابع متغير 1

b. Predictors: (Constant), وسيط متغير 2, وسيط متغير 1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.283	.317		7.192	.000
	وسيط متغير 1	.127	.067	.168	1.900	.060
	وسيط متغير 2	.298	.084	.312	3.535	.001

a. Dependent Variable: تابع متغير 1

#### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7081	4.3678	3.7149	.34720	121
Residual	-1.95824-	1.99374	.00000	.81239	121
Std. Predicted Value	-2.900-	1.880	.000	1.000	121
Std. Residual	-2.390-	2.434	.000	.992	121

a. Dependent Variable: تابع متغير 1

## الانحدار المتعدد لرضا العاملين والولاء المعياري المستمر :

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الوالامعيارمستمر
/METHOD=ENTER الرضا عنالوظيفة
/SAVE PRED ZRESID.
```

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متغير 2, وسيط متغير 1 <sup>b</sup> وسيط	.	Enter

- a. Dependent Variable: تابع متغير 2  
b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.441 <sup>a</sup>	.194	.180	.82969	.194	14.212	2	118	.000

- a. Predictors: (Constant), وسيط متغير 2, وسيط متغير 1  
b. Dependent Variable: تابع متغير 2

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.567	2	9.783	14.212	.000 <sup>b</sup>
	Residual	81.229	118	.688		
	Total	100.795	120			

- a. Dependent Variable: تابع متغير 2  
b. Predictors: (Constant), وسيط متغير 2, وسيط متغير 1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.388	.321		7.429	.000
	1 وسيط متغير	-.136-	.068	-.173-	-2.008-	.047
	2 وسيط متغير	.453	.085	.456	5.303	.000

- a. Dependent Variable: تابع متغير 2

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.4767	4.3800	3.5317	.40380	121
Residual	-2.04991-	1.49390	.00000	.82274	121
Std. Predicted Value	-2.613-	2.101	.000	1.000	121
Std. Residual	-2.471-	1.801	.000	.992	121

a. Dependent Variable: تابع متغير 2

## انحدار توسط الرضا عن الوظيفة العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء العاطفي

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT الولاء العاطفي  
 /METHOD=ENTER الاتصال الداخلي التدريب حافتدريبي  
 /METHOD=ENTER الرضا عنالوظيفة

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متغير 3 مستقل متغير مستقل متغير 1 مستقل 2 <sup>b</sup>	.	Enter
2	1 <sup>b</sup> وسيط متغير	.	Enter

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.438 <sup>a</sup>	.192	.171	.80431	.192	9.261	3	117	.000
2	.449 <sup>b</sup>	.202	.174	.80289	.010	1.415	1	116	.237

a. Predictors: (Constant), 2 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 3 مستقل متغير

b. Predictors: (Constant), 1 مستقل متغير, 2 مستقل متغير, 3 مستقل متغير

c. Dependent Variable: تابع متغير 1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.974	3	5.991	9.261	.000 <sup>b</sup>
	Residual	75.690	117	.647		
	Total	93.663	120			

2	Regression	18.886	4	4.721	7.324	.000 <sup>c</sup>
	Residual	74.777	116	.645		
	Total	93.663	120			

a. Dependent Variable: 1 تابع متغير

b. Predictors: (Constant), 2 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 3 مستقل متغير

c. Predictors: (Constant), 1 وسيط متغير, 2 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 3 مستقل متغير

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.102	.356		5.906	.000
	1 مستقل متغير	.114	.099	.116	1.156	.250
	2 مستقل متغير	.247	.084	.301	2.946	.004
	3 مستقل متغير	.112	.105	.105	1.062	.291
2	(Constant)	2.010	.364		5.525	.000
	1 مستقل متغير	.155	.104	.157	1.483	.141
	2 مستقل متغير	.289	.091	.353	3.181	.002
	3 مستقل متغير	.159	.113	.149	1.416	.159
	1 وسيط متغير	-.113-	.095	-.149-	-1.190-	.237

a. Dependent Variable: 1 تابع متغير

#### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.6598	4.3261	3.7149	.39672	121
Residual	-2.08477-	1.66473	.00000	.78939	121
Std. Predicted Value	-2.660-	1.541	.000	1.000	121
Std. Residual	-2.597-	2.073	.000	.983	121

a. Dependent Variable: 1 تابع متغير

## إنحدارتوسط الرضا عن الوظيفة العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء المعياري المستمر

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الرضا عن الوظيفة
/METHOD=ENTER الاتصال الداخلي التدريبي
/METHOD=ENTER الرضا عن الوظيفة
/SAVE PRED ZRESID.

```

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	متغير, 3 مستقل متغير مستقل متغير, 1 مستقل 2 <sup>b</sup>	.	Enter
2	1 <sup>b</sup> وسيط متغير	.	Enter

- a. Dependent Variable: 2 تابع متغير  
b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.419 <sup>a</sup>	.175	.154	.84290	.175	8.290	3	117	.000
2	.448 <sup>b</sup>	.201	.173	.83338	.025	3.688	1	116	.057

- a. Predictors: (Constant), 3 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 2 مستقل متغير  
b. Predictors: (Constant), 3 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 2 مستقل متغير, 1 وسيط متغير  
c. Dependent Variable: 2 تابع متغير

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.670	3	5.890	8.290	.000 <sup>b</sup>
	Residual	83.125	117	.710		
	Total	100.795	120			
2	Regression	20.231	4	5.058	7.283	.000 <sup>c</sup>
	Residual	80.564	116	.695		
	Total	100.795	120			

- a. Dependent Variable: 2 تابع متغير  
b. Predictors: (Constant), 3 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 2 مستقل متغير  
c. Predictors: (Constant), 3 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 2 مستقل متغير, 1 وسيط متغير

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.698	.373		9.912	.000
	1 مستقل متغير	-.173-	.104	-.170-	-1.674-	.097
	2 مستقل متغير	.426	.088	.500	4.846	.000
	3 مستقل متغير	-.291-	.110	-.263-	-2.638-	.009
2	(Constant)	3.543	.378		9.383	.000
	1 مستقل متغير	-.106-	.108	-.103-	-.973-	.333
	2 مستقل متغير	.496	.094	.583	5.262	.000
	3 مستقل متغير	-.212-	.117	-.191-	-1.814-	.072
	1 وسيط متغير	-.189-	.099	-.240-	-1.920-	.057

a. Dependent Variable: تابع متغير: 2

#### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.3565	4.3469	3.5317	.41060	121
Residual	-2.70338-	1.84687	.00000	.81937	121
Std. Predicted Value	-2.862-	1.985	.000	1.000	121
Std. Residual	-3.244-	2.216	.000	.983	121

a. Dependent Variable: تابع متغير: 2

## انحدار توسط الرضا عن تعامل الإدارة العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء العاطفي

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الولاء العاطفي
/METHOD=ENTER التدريب حافتدريبي
/METHOD=ENTER الرضا عن الإدارة
/SAVE PRED ZRESID.
```

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متغير 3 مستقل متغير مستقل متغير 1 مستقل 2 <sup>b</sup>	.	Enter
2	2 <sup>b</sup> وسيط متغير	.	Enter

a. Dependent Variable: تابع متغير: 1

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.438 <sup>a</sup>	.192	.171	.80431	.192	9.261	3	117	.000
2	.495 <sup>b</sup>	.245	.219	.78098	.053	8.096	1	116	.005

a. Predictors: (Constant), 2 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 3 مستقل متغير

b. Predictors: (Constant), 2 وسيط متغير, 2 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 3 مستقل متغير

c. Dependent Variable: تابع متغير: 1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.974	3	5.991	9.261	.000 <sup>b</sup>
	Residual	75.690	117	.647		
	Total	93.663	120			
2	Regression	22.911	4	5.728	9.391	.000 <sup>c</sup>
	Residual	70.752	116	.610		
	Total	93.663	120			

a. Dependent Variable: 1 تابع متغير

b. Predictors: (Constant), 3 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 2 مستقل متغير

c. Predictors: (Constant), 3 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 2 مستقل متغير, 2 وسيط متغير

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.102	.356		5.906	.000
	1 مستقل متغير	.114	.099	.116	1.156	.250
	2 مستقل متغير	.247	.084	.301	2.946	.004
	3 مستقل متغير	.112	.105	.105	1.062	.291
2	(Constant)	1.647	.381		4.323	.000
	1 مستقل متغير	.078	.097	.079	.808	.421
	2 مستقل متغير	.227	.082	.276	2.776	.006
	3 مستقل متغير	.064	.104	.060	.617	.539
	2 وسيط متغير	.235	.082	.245	2.845	.005

a. Dependent Variable: 1 تابع متغير

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.102	.356		5.906	.000
	1 مستقل متغير	.114	.099	.116	1.156	.250
	2 مستقل متغير	.247	.084	.301	2.946	.004
	3 مستقل متغير	.112	.105	.105	1.062	.291
2	(Constant)	1.647	.381		4.323	.000
	1 مستقل متغير	.078	.097	.079	.808	.421
	2 مستقل متغير	.227	.082	.276	2.776	.006
	3 مستقل متغير	.064	.104	.060	.617	.539
	2 وسيط متغير	.235	.082	.245	2.845	.005

a. Dependent Variable: 1 تابع متغير

## إنحدار توسط الرضا عن تعامل الإدارة العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء المعياري المستمر

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الوالامعيارمستمر
/METHOD=ENTER الاتصالداخلي التدريب حافظدريبي
/METHOD=ENTER الرضا عن الادارة
/SAVE PRED ZRESID.
    
```

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	متغير, 3 مستقل متغير مستقل متغير, 1 مستقل 2 <sup>b</sup>	.	Enter
2	2 <sup>b</sup> وسيط متغير	.	Enter

- a. Dependent Variable: 2 تابع متغير  
b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.419 <sup>a</sup>	.175	.154	.84290	.175	8.290	3	117	.000
2	.600 <sup>b</sup>	.360	.338	.74567	.185	33.500	1	116	.000

- a. Predictors: (Constant), 2 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 3 مستقل متغير  
b. Predictors: (Constant), 2 وسيط متغير, 2 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 3 مستقل متغير  
c. Dependent Variable: 2 تابع متغير

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.670	3	5.890	8.290	.000 <sup>b</sup>
	Residual	83.125	117	.710		
	Total	100.795	120			
2	Regression	36.297	4	9.074	16.320	.000 <sup>c</sup>
	Residual	64.498	116	.556		
	Total	100.795	120			

- a. Dependent Variable: 2 تابع متغير  
b. Predictors: (Constant), 2 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 3 مستقل متغير  
c. Predictors: (Constant), 2 وسيط متغير, 2 مستقل متغير, 1 مستقل متغير, 3 مستقل متغير

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.698	.373		9.912	.000
	1 مستقل متغير	-.173-	.104	-.170-	-1.674-	.097
	2 مستقل متغير	.426	.088	.500	4.846	.000
	3 مستقل متغير	-.291-	.110	-.263-	-2.638-	.009
2	(Constant)	2.813	.364		7.734	.000
	1 مستقل متغير	-.244-	.092	-.238-	-2.633-	.010
	2 مستقل متغير	.386	.078	.454	4.956	.000
	3 مستقل متغير	-.384-	.099	-.347-	-3.883-	.000
	2 وسيط متغير	.456	.079	.459	5.788	.000

a. Dependent Variable: 2 تابع متغير

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.6173	4.7539	3.5317	.54998	121
Residual	-1.90065-	1.65063	.00000	.73314	121
Std. Predicted Value	-3.481-	2.222	.000	1.000	121
Std. Residual	-2.549-	2.214	.000	.983	121

a. Dependent Variable: 2 تابع متغير