



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال
في قطاع غزة.

**Impact of Internal Marketing on Organizational Loyalty Through Job
Satisfaction Among Employees of Jawwal Co. in Gaza Strip**

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

الدارس:

إياد فتحي العالول

إشراف البروفسور:

حسن عباس حسن

1438هـ - 2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"أَلَمْ يَسْتَوِ الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سورة الزمر: الآية 9)

الإهداء

إلى النبع الطاهر الذي استمددت منه حياتي ووجودي
إلى أبي أنار الله قبره وأسكنه فسيح جنانه
إلى الشمس التي أضاءت سماء روعي
إلى أمي أمد الله في عمرها
إلى القلب الذي بث الإيمان في قلبي
إلى زوجتي وفقني الله في إسعادها
إلى الأمل الذي يدفعني للحياة
إلى أبنائي الأعزاء وفقهم الله

أقدم ثمرة جهدي عرفاناً

-

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، فالحمد لله والشكر أولاً وأخيراً على فضله وكرمه وبركته الذي أنعم علي بالتوفيق بإنجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

يطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى دولة السودان الشقيق على دعمها المتواصل للشعب الفلسطيني وإتاحة الفرصة للطلبة الفلسطينيين لاكمال دراستهم العليا في جامعاتها، وإلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ممثلة في كلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية وعميدها على جميع المساعدات والتسهيلات والدعم الذي يقدمونه للدارسين، وإلى أولئك الذين وقفوا بجانبني طوال فترة دراستي ولم يبخلوا علي بمساعدة أو إرشاد أو توجيه، وأخص بالذكر أستاذي المشرف الفاضل البروفسور/ **حسن عباس حسن** الذي قدم لي الدعم والإرشاد مما دفع بهذه الدراسة إلى النور.

وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الدكتور/ **محمد حنفي تبيدي**، والدكتور/ **صديق بلل إبراهيم** الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة ودورهم الكبير في إثراء الدراسة من علمهم وخبرتهم.

وأتقدم بالشكر لكل من ساهم في تسهيل إنجاز هذه الدراسة وتسهيل مهمتي في توفير المعلومات والبيانات، وجزاهم الله عنى خير الجزاء والعطاء.

قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	قائمة الموضوعات
خ	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
س	مستخلص الدراسة باللغة العربية
ش	مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول: مقدمة الدراسة	
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	التعريفات الاجرائية
الفصل الثاني: التسويق الداخلي والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي	
10	التسويق الداخلي
31	الولاء التنظيمي
45	الرضا الوظيفي
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
الدراسات السابقة	
52	1) الدراسات السابقة حسب العلاقة بين المتغيرات: 1. الدراسات السابقة حسب العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي:
57	2. الدراسات السابقة حسب العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي:
63	3. الدراسات السابقة حسب العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي:
68	2) الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي

الصفحة	الموضوع
74	(3) الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي
78	(4) الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي
82	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: نموذج وفرضيات ومنهج ومجتمع الدراسة	
84	المقدمة
84	نظريات ونموذج الدراسة
91	متغيرات الدراسة
91	فرضيات الدراسة
94	منهج الدراسة
94	مجتمع الدراسة
95	سمات ووصف مجتمع الدراسة
98	عينة الدراسة
98	أداة الدراسة
103	ثبات الاستبانة
104	صدق الاستبانة
114	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
118	المقدمة
118	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية
121	التحليل العاملي
128	تحليل فقرات الاستبانة
142	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة
143	اختبار فرضيات الدراسة
الفصل السادس: النتائج والتوصيات والبحوث المقترحة	
152	أهم نتائج الدراسة
152	مناقشة نتائج الدراسة
155	تأثيرات الدراسة

الصفحة	الموضوع
156	توصيات الدراسة
157	محددات الدراسة
158	البحوث المقترحة
158	خاتمة
المراجع	
159	المراجع العربية
168	المراجع الأجنبية
176	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
17	أبعاد مقياس التسويق الداخلي عبر عدد من الدراسات	2.1
89	أثار الولاء على الفرد وجماعة العمل والمنظمة	4.1
99	قياس التسويق الداخلي	4.2
101	قياس الرضا الوظيفي	4.3
102	قياس الولاء التنظيمي	4.4
103	درجات مقياس ليكرت الخماسي	4.5
103	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	4.6
105	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "رؤية الشركة" والدرجة الكلية للمجال	4.7
105	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مكافآت العاملين" والدرجة الكلية للمجال	4.8
106	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتصالات" والدرجة الكلية للمجال	4.9
107	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تطوير وتنمية العاملين" والدرجة الكلية للمجال	4.10
108	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة والدعم الإداري" والدرجة الكلية للمجال	4.11
109	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرضا الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال	4.12
110	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الولاء التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال	4.13
112	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	4.14
113	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	4.15
115	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	4.16
118	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	5.1

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
119	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	5.2
119	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5.3
120	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة	5.4
121	توزيع عينة الدراسة حسب الدخل	5.5
122	يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett - رؤية الشركة	5.6
122	يوضح معامل التشعب لمجال رؤية الشركة	5.7
124	يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett - الرضا الوظيفي	5.8
125	يوضح معامل التشعب لمحور الرضا الوظيفي	5.9
126	يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett - الولاء التنظيمي	5.10
127	يوضح معامل التشعب لمحور الولاء التنظيمي	5.11
129	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "رؤية الشركة"	5.12
130	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "مكافآت العاملين"	5.13
132	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاتصالات"	5.14
134	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تطوير وتنمية العاملين"	5.15
136	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "القيادة والدعم الإداري"	5.16
137	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات التسويق الداخلي	5.17
139	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الرضا الوظيفي"	5.18
141	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الولاء التنظيمي"	5.19
143	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	5.20

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
144	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي	5.21
145	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي	5.22
146	تحليل الانحدار الخطي لتأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي	5.23
147	توسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والولاء التنظيمي	5.24
148	نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - الجنس	5.25
149	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر	5.26
149	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخبرة	5.27
150	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة	5.28
150	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الدخل	5.29

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	مثث الخدمة	2.1
20	كيفية تطبيق التسويق الداخلي	2.2
30	الأدوار التي يقوم بها المدير	2.3
36	مراحل تكوين الولاء	2.4
90	نموذج الدراسة	4.1
97	عدد مشتركين جوال	4.2

قائمة الملاحق

الصفحة	محتوى الملحق	رقم الملحق
177	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	1
178	الرسالة الموجهة للمحكمين	2
179	الاستبانة في صورتها النهائية	3

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة"، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض.

وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال. كما تبين وجود تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي الشركة. وأيضاً يوجد تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي الشركة، كما تبين وجود أثر إيجابي لمتغيري العمر والدخل على الولاء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بالمحافظة على استمرارية تقديم رؤية الشركة بصورة حسنة إلى العاملين، وبضرورة إستدامة الشركة للاتصال بالعاملين لديها وإستغلال جميع البيانات التي تقوم بجمعها منهم لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجيتها، ويجب أن تكون برامج التدريب والتطوير في الشركة موجهة لكافة المستويات الإدارية حتى تتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية مع ضرورة توفير الموارد الكافية من أجل تحسين جودة تدريب العاملين، كما أوصت بضرورة تحسين نظام المكافآت وقياس الأداء وربطه بأهداف الشركة ليعمل على تشجيع العاملين لدى الشركة على العمل بروح الفريق وللمساهمة في تحقيق رؤيتها.

Abstract

The aim of this study is to study "Impact of Internal Marketing on Organizational Loyalty through Job Satisfaction among Employees of Jawwal Co. in Gaza Strip". Descriptive analytical method has been used to test the hypotheses of the study, and data were collected through a questionnaire designed for this purpose.

The study concluded that there is a positive impact of internal marketing with its various dimensions on both job satisfaction and organizational loyalty among Employees of Jawwal Co. There is an effect of job satisfaction on organizational loyalty. And there is also an effect of job satisfaction as a mediator on the relationship between internal marketing and organizational loyalty among Employees of the company. Also there is a positive effect of both age and income on organizational loyalty.

The study recommended to keep presenting vision clearly for the employees and the need for continuous communications with the employees and the exploitation of all the data collected from them to improve the business and development strategy. Training and development programs in the company should be geared to all levels of management so as to comply with the external environment variables with the need to provide adequate resources in order to improve the quality of employees training. It also recommended the need to improve the rewards system and performance measurement and to link them with the objectives of the company to encourage the Company's employees to work as a team and to contribute to achieving its vision.

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

التعريفات الإجرائية

مقدمة

إن القرن الواحد والعشرين يشهد تحولات عالمية كبيرة ونمو متصاعد من المنافسة والمزيد من التطور التكنولوجي وعولمة الشركات وهذا يضع تحديات كبيرة أمام الشركات لتعمل على تطوير أدائها وتحسين خدماتها ومن أهم العوامل التي تعمل على تحقيق ذلك هو الاحتفاظ بموظفين على مستوى عال من الكفاءة والولاء التنظيمي.

في ظل الصراعات الكبيرة التي يشهدها العالم حالياً وفي إطار عولمة الاقتصاد التي أدت إلى انتقال المنافسة من الأسواق العالمية، وجدت المنظمات نفسها غارقة في إطار مجموعة من التحديات ضمن المناخ الاقتصادي الجديد والذي يفرض عليها ضرورة تطبيق أنظمة إدارية فعالة واعتماد استراتيجيات ملائمة لتحقيق النجاح والمكانة السوقية المميزة. (محمد وأحمد، 2007)

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي. (إدريس والمرسى، 1995)

وفي الوقت الحاضر تم توضيح الدور الهام والحتمي للزبائن الداخليين للمنظمة (الموظفين) في تحقيق أهدافها أكثر من ذي قبل من خلال معالجة فكرتين ومفهومين هما التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، وقد أظهرت الدراسات ذات الصلة أن أنشطة التسويق الداخلي حسنت القدرة على

المنافسة في المنظمة وعززت الكفاءات من خلال التأثير وإثارة التحفيز والالتزام لدى الموظفين.

(Shekary et al., 2012)

والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تتبع من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية. (حامد، 2004)

ومن أهم العوامل الرئيسية لنجاح وفعالية أي تنظيم هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه حيث يعتمد نجاح وفعالية وكفاءة هذه التنظيمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة وإتقان من أجل نجاح هذا التنظيم لهذا فإن فعالية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير فحسب بل تعتمد بقدر أكبر على درجة ومستوى انتماء هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها. (العمرى، 2009)

وفي هذا العصر الذي اتصف بأنه عصر المنظمات كان لابد أن تهتم المنظمات الفلسطينية والمنظمات العاملة في الأراضي الفلسطينية بالتطوير التنظيمي - خاصة أن بيئاتها متسارعة التغيير - بطريقة تضمن فعالية تنظيمها وولاء موظفيها. (أبوسمك، 2011)

لذلك قامت هذه الدراسة بدراسة أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة للوصول إلى أنجع الوسائل التي تؤدي إلى درجة عالية من الانتماء والولاء التنظيمي لدى الموظفين.

مشكلة الدراسة

من أهم المتطلبات التي تمكن الشركات من الاستمرار والمنافسة هو الولاء التنظيمي للعاملين فيها الذي يؤثر إيجاباً في رضا العملاء والاحتفاظ بهم، وقد لوحظ أن معظم الشركات لا

تتبنى التسويق الداخلي متجاهلة الدور الفعال الذي يلعبه في الولاء التنظيمي للعاملين. (أبو رحمة، 2010)

اتبعت المنظمات العالمية عدة أساليب مختلفة أشركت خلالها العاملين في عملية التطوير وذلك لضمان ولائهم التنظيمي وبالتالي زيادة فعالية هذه المنظمات وقد أظهرت العديد من الدراسات الأجنبية والعربية بأن الولاء التنظيمي مؤشر هام وذو علاقة بفعالية المنظمات كذلك فقد أصبح الولاء التنظيمي أحد معايير جودة حياة العمل. (أبوسمك، 2011)

وقد وجد مديري المنظمات أيضا أن العامل الأكثر أهمية في اكتساب ميزة تنافسية هو الموارد البشرية في المنظمات، وبالتالي يجب أن يكون الانتباه إلى الولاء التنظيمي للعاملين للمنظمات هو واحد من الاهتمامات الرئيسية للمدراء. (Gilaninia et al., 2013)

رغم وجود العديد من الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت دراسة تأثير ابعاد التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية الا انها تباينت في نتائجها وهذا يوحي بطبيعة الدور الذي تلعبه تلك الابعاد على الرضا الوظيفي الولاء التنظيمي، وانه لا يزال هناك المجال الواسع لعمل المزيد من الدراسات والابحاث لاستكشاف مثل هذا الدور في مجالات وانشطة متعددة وفي بيئات مختلفة. (الطيب، 2008)

وقد ذكرت دراسة (Chen & Lin, 2013) أن الاختلافات الثقافية الوطنية قد تؤثر على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي للموظف، وحيث أنه تم جمع بيانات تلك الدراسة من ثقافة واحدة فقط، فالى أي مدى هذه النتائج يمكن أن تمتد إلى بلدان أخرى أمر مشكوك فيه. وهكذا، التعميم على الثقافات الأخرى قد تكون محدودة، وأوصت الدراسة أن يقوم الباحثين في المستقبل بدراسة هذه العلاقة في سياقات ثقافية أخرى. وقد اوصى (Ahmad & Al-2012) بتطبيق دراسة أثر عوامل التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي في بيئات عربية مختلفة

ومجالات مختلفة، وقد لاحظ (أبو شرح، 2010) من خلال عمله في مجال الاتصالات في فلسطين، واستطلاع آراء بعض (مدراء الشركة) أن هناك عدم وضوح في أثر عوامل التسويق الداخلي على أداء موظفي الشركة، مما يؤثر على تحقيق الأهداف.

ومن خلال ملاحظة (العالول، 2011) لعدم رضا الزبائن عن طريقة تقديم الخدمة من قبل موظفي شركة جوال، فقد تبين له وجود إهتمام كافي من قبل الإدارة في هؤلاء الموظفين، ونظرا لقلّة الدراسات المحلية والعربية التي اجريت لدراسة أثر عوامل التسويق الداخلي على الرضا والوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في قطاع خدمات الاتصالات، فقد إرتأت الدراسة ضرورة الكشف عن أهمية السياسات والاستراتيجيات الداخلية المتبعة من قبل الإدارة نحو موظفيها، التي قد يكون لها الأثر المباشر في الولاء التنظيمي للعاملين، وبالتالي في أدائهم الذي ينعكس بدوره في تحسين الوضع التنافسي لها. من هنا جاء اهتمام هذه الدراسة بأثر عوامل التسويق الداخلي ومدى تطبيقها من قبل شركة جوال وتحديد أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الولاء التنظيمي للعاملين، بالإضافة إلى تحديد أثر المتغيرات الديموغرافية في العلاقة بين التسويق الداخلي بعوامله المستقلة والولاء التنظيمي كعامل تابع والرضا الوظيفي كمتغير وسيط من أجل إيجاد حل لقضية الولاء التنظيمي من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. هل يؤثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال؟
2. هل يؤثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي شركة جوال؟
3. هل يؤثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال؟
4. هل يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال؟.
5. هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال باختلاف المتغيرات الديموغرافية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي على مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفي شركة جوال من خلال:

1. التعرف على أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال.
2. التعرف على أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي شركة جوال.
3. التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال.
4. التعرف على دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغير التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لدى موظفي شركة جوال.
5. التعرف على مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة جوال.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما تحاول تقديمه من معلومات قد تفيد في زيادة المعرفة في هذا المجال، فقد تكون أولى الدراسات المحلية والعربية التي ستتناول موضوع التسويق الداخلي في قطاع الاتصالات الخلوية. وتستمد الدراسة أهميتها من الآتي:

الأهمية العلمية:

هذه الدراسة سنثري الأدب الإداري لأهمية المتغيرات التي نتناولها: وهي التسويق الداخلي، والولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي والعلاقة بين هذه المتغيرات في قطاع الاتصالات في فلسطين، حيث أنه لا توجد دراسات سابقة حول هذه المتغيرات في البيئة الفلسطينية.

الأهمية العملية:

1. ستسهم الدراسة في تحديد أبعاد التسويق الداخلي المؤثرة على الولاء التنظيمي في الشركات الخدمائية في فلسطين مما يفيد المسؤولين في إدارة هذه الشركات على وضع الخطط الفعالة لزيادة الولاء التنظيمي.

2. توجيه اهتمام المسؤولين في الشركات الخدمائية في فلسطين إلى ضرورة إتباع نشاطات التسويق الداخلي الداعمة والمشجعة على دمج الأفراد العاملين مع الشركة، وتعزيز رضاهم وانتمائهم لتلك الشركة.

3. تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للإدارة في شركة جوال حول مدى تحقيق الولاء التنظيمي لموظفي الشركة من خلال تطبيق التسويق الداخلي والتي بدورها تساهم في تحسين أداء خدمات الشركة وبالتالي تحسين الوضع التنافسي لها.

4. أهمية القطاع الذي يتناوله البحث، وهو قطاع العاملين في شركة جوال كونهم يتعاملون يومياً ومباشرة مع أعداد كبيرة من العملاء المستفيدين من خدمات الشركة (أكثر من 2.75 مليون مشترك).

التعريفات الإجرائية

التسويق الداخلي: التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل قبل الشروع والتوجه إلى الزبائن في الخارج، من خلال وجود رؤية يؤمن بها العاملون وأن تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الصحيحة في عمليات التطوير اللازم لهم، وتوفير الحوافز الداعمة للأداء المتميز، إضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية في ظل نظام إتصالات فعال، وتوفير جو مريح لهم أثناء العمل لأن الموظف السعيد يحقق سعادة لدى الزبائن أثناء تعامله معهم. (حداد وعلي، 2008)

ويشمل الأبعاد التالية :

رؤية المنظمة: هي أهداف على المدى القصير والمدى الطويل للمنظمة يؤمن بها الموظفون تؤدي

للوصول الى الصورة التي تأمل أن تحققها المنظمة لنفسها. (Chi Ha et al., 2008)

المكافآت والحوافز: انها المقابل للاداء المتميز، ويفترض ان الاجر او الراتب قادرا علي الوفاء

بقيمة الوظيفة او التبعية القادرة علي الوفاء بالمتطلبات الاساسية للحياة، وقيمة المنصب. (العاني،

2007)

نظام الإتصالات في المنظمة: يقوم نظام الاتصال الداخلي في المنظمة على جميع عمليات

الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية والتي تحدث في داخل المنظمة على جميع المستويات

الوظيفية. (أحمد، 2008)

تطوير وتنمية العاملين: هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي

تجعله قادرا علي مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الانتاجية له وللجهة التي يعمل بها أو نقل معارف

ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لاداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.

(أمين، 2009)

القيادة والدعم الإداري: هو ما يكونه المرؤوسين من بعض المعتقدات عن الدرجة التي تثمن بها

إدارة الشركة مجهوداتهم أو الإهتمام برفاهيتهم وتعزيز البناء الثقافي لديهم. (الكردي، 2011)

الولاء التنظيمي: هو الإيمان والولاء والتطابق مع أهداف المنظمة وقيمها، ومن ثم عمل الفرد

بأقصى طاقة ممكنة بغية تحقيق تلك الأهداف وتجسيد قيم المنظمة. (أبوسمك، 2011)

الرضا الوظيفي: هو الشعور بالارتياح والسرور الناتج من إشباع الحاجات ذات القيمة عند الفرد،

وهذا الشعور ما هو إلا رد فعل نفسي للعامل تجاه عمله في وقت ما، وهو شعور ثابت نسبياً وقد

يتغير تبعاً لتغير الظروف والعوامل المؤثرة فيه. (الطيب، 2008)

الفصل الثاني: التسويق الداخلي والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي

التسويق الداخلي

الولاء التنظيمي

الرضا الوظيفي

التسويق الداخلي

مقدمة

يقوم التسويق الداخلي على اعتبار بائعي الخدمة أو مقدميها بمثابة زبائن المؤسسة الداخليين، الذين يتلقون الخدمة من قبل الموظفين الآخرين في المؤسسة نفسها (Conduit & Quigg, 2001)، بالتالي تعتبر الوظيفة من خلال التسويق الداخلي بمثابة الخدمة التي تقدم لهم، لذا يجب على المؤسسة أن تتبنى هذا المفهوم كفلسفة لها لتفادي المشكلات المحتملة مثل رفض الزبون الداخلي (الموظف) لهذه الوظيفة (Rafiq & Ahmad, 2000)، إذا لم يكونوا راضين، فهم لا يقلون أهمية عن الزبون الخارجي، حيث يجب أن يشكل العنصر البشري أحد أهم العناصر في النشاط التخطيطي، الذي تقوم به إدارة التسويق في تخطيط وحدة العمل حين تقوم بعملية اختيار الكادر التسويقي. (عبيدات، 2002)

من هنا بدأ الاهتمام بتسويق الخدمات من خلال منظور حديث يقوم على بناء علاقات قوية ودائمة مع الزبائن Relationship Marketing، وقد غير هذا في المفهوم التقليدي للتسويق (Rydberg, 2005)، كما أظهر كذلك أهمية العنصر البشري بوصفه الجزء الملموس من الخدمة، وهو المسؤول عن تقديم الخدمة بالشكل الذي يريده الزبون (Lovelock & Wirtz, 2004). لذلك يعد موظفو البيع في وقتنا الحالي من أهم العناصر البشرية في منظمات الأعمال؛ فبواسطتهم يتم اكتساب الزبائن الخارجيين والمحافظة عليهم، وبالتالي يشكلون رافدا أساسيا لما تجنيه الشركة من أرباح (الباحسين، 2007)، ولذلك فهم مسؤولون عن تعزيز علاقة المؤسسة الخدمية مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق الرضا الذي يؤدي إلى كسب ولائهم وديمومة استخدامهم للخدمة.

كما تسعى المؤسسات الخدمية إلى التميز في بيع الخدمة وتقديمها للحصول على رضا الزبون، فيجب عليها كذلك أن تركز اهتمامها على بائعي الخدمة، فمن الممكن أن يؤثر رضاهم في

أداء أعمالهم (Hwang & Chi, 2005) مما ينعكس في رضا الزبائن، وبناء عليه فإن على أي مؤسسة أن تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لزملائها الداخليين حتى تتمكن من تحقيقه لزملائها الخارجيين (Rafiq & Ahmad, 2003). حيث يمثل الرضا الوظيفي درجة شعور العاملين واتجاهاتهم نحو قضايا تهمهم في الوظيفة التي يشغلونها (Rydberg, 2005). وقد جاء الاهتمام في هذا المفهوم من منطلق أن المؤسسات يجب أن تجعل رضا موظفيها -وبالذات من هم في موقع التعامل المباشر مع الزبائن- محط تركيزها قبل التوجه نحو الزبون (Hwang & Chi, 2005; George 1990) ونظرًا لما لجهودهم من أهمية في بقاء المؤسسة فيتعين على مديريها أن يتعرفوا احتياجات موظفيهم، من هنا جاء الاهتمام بتطبيق ما سمي بالتسويق الداخلي والذي تم تعريفه بأنه تطبيق استراتيجيات تتضمن جذب العاملين لدى المؤسسة وتحفيزهم وتطويرهم لكي يتمكنوا من تقديم أفضل الخدمات (Zeithaml & Bitner, 2006)، حيث يجب أن تطبق الاستراتيجيات التسويقية الموجهة نحو المستهلك الخارجي على الأشخاص الذين تقدم الخدمة لهم.

نشأة وتطور التسويق الداخلي

لقد ظهر مفهوم التسويق الداخلي في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يادونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي. وبالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم العميل الداخلي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام، فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة. والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تتبع من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تسهم

في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية. وظهر مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وهكذا. (أبو رحمة، 2010)

وزاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في تلك المنظمات الخدمية التي تقوم بتسويق الخدمات التي تنتجها إلى العميل الخارجي وذلك من خلال:

1- أن كل فرد وكل قسم داخل المنظمة له أدوار كعملاء داخليين وموردين داخليين. وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات.

2- أن على الأفراد العمل معاً وبالطريقة التي تحقق رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وأهدافها وهذا عنصر هام داخل المنظمات الخدمية حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها. (Payne, 1993)

ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:

1. التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.

2. التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها. وعلى ذلك فإن التبادل الداخلي

بين المنظمة وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المنظمة أهدافها للسوق الخارجي. ولذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي يحدد السوق الداخلي للعاملين والذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة. (George, 1990)

مفهوم وتعريف التسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو المهمة التي تعتمد على توظيف وتدريب وتحفيز العاملين بالمنظمة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، مع التأكيد على أن كل شخص في المنظمة يعتقد مبادئ التسويق المناسبة. (Kotler,2010)

وقد طرحت فكرة التسويق الداخلي لأول مرة في عام 1970، حيث كان أساسها يقوم على أنه يجب التركيز على العنصر البشري في تقديم الخدمة؛ لأنه الجزء الملموس والمعروف فيها، وبالتالي له الأثر الكبير في الاحتفاظ بالزبائن وضمان ولائهم، مما يضمن استمرارية المؤسسة ونجاحها؛ أي أن التسويق الداخلي اعتبر الطريق نحو توفير خدمة للزبائن بجودة عالية تحقق الهدف من الخدمة. (Varey, 1995; Gronroos, 2000; Tansey, et al.,2004; Rydberg, 2005)

يعرّف التسويق الداخلي بأنه جذب العاملين المؤهلين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم من خلال تقديم المنتج (الوظيفة) لهم، التي تشبع حاجاتهم (Rafiq & Ahmad, 2000) بينما يرى (Gronroos, 1985) أن مفهوم التسويق الداخلي يعني تكامل العمليات المختلفة الحيوية لبناء علاقات مع الزبائن في شركات الخدمات. وقد عرف (الضمور، 2002) التسويق الداخلي بأنه التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلي - العاملين - والسوق الخارجي من خلال برامج معدة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تحقيق وتلبية حاجات العاملين والعملاء. في حين عرفه (Kotler & Keller, 2006) بأنه المهمة التي تنطوي على تدريب الموظفين وتحفيزهم لجعلهم قادرين على خدمة الزبائن بنجاح. كما تم تعريفه بأنه العملية التي يتم بها

تحفيز العاملين وتمكينهم في مختلف الوظائف والمستويات من أجل خلق خبرة إيجابية لدى الزبائن الخارجيين، التي بدورها تقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة (Mulhern & Schultz, 2006)، وهو عملية تشمل استقطاب واختيار وتدريب وتحفيز وتوجيه وتقييم ومكافأة الموظفين، وبذلك يصبح التسويق الداخلي فلسفة أعمال جوهرية أكثر من مجرد استعمال أدوات للترويج. (دعبول وأيوب، 2004)

ويعتبر التسويق الداخلي على أنه التنسيق والتبادل الداخلي بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نجاح في التبادل الخارجي ما بين المنظمة وزبائنها، كما ينظر إلى الموظفين في المنظمة على أنهم زبائن داخليين (Pride & Ferrell, 2003)، وقد عرفه (حداد وعلي، 2008) بأنه فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل قبل الشروع والتوجه إلى الزبائن في الخارج. وبدأ مفهوم التسويق الداخلي بالتمحور انطلاقاً من ضرورة الوعي لدى المنظمات بأن الموظفين هم السوق الأول لديها (Gronroos, 2000)، لذلك وجدت الإدارات أنه يجب عليها أن تحفز مقدمي الخدمة لديها أو موظفي البيع من أجل أن يعملوا لمصلحة الزبائن Customer oriented, Marketing-and sales- oriented من خلال جعل مشاركتهم في العملية التبادلية بينهم وبين الزبائن فعالة بقدر الإمكان، حيث تتحدد جودة الخدمة المقدمة من خلال جودة القائمين عليها، التي تؤثر على نحو رئيس في توفر العنصر البشري المؤهل في مراحل تقديم الخدمة.

أهداف التسويق الداخلي، يمكننا حصرها في ثلاث أنواع من الأهداف:

الهدف العام: والمتمثل في جعل العاملين أكثر تفهماً، تحفيزاً، واهتماماً بالزبائن.

الهدف التكتيكي: المتمثل في وجوب إفهام العاملين لماذا يتوقع منهم التصرف بطريقة معينة، أو

لماذا يجب عليهم دعم مواقف معينة. بالإضافة إلى وجوب تطوير الخدمة الكاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

الهدف الاستراتيجي: المتمثل في خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون، وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد، دعم سياسات التدريب الداخلي وإجراءات التخطيط والرقابة. (الضمور، 2002)

دور العنصر البشري في عملية التسويق الداخلي

ويقصد بهذا العنصر بأنهم مجموعة من الأشخاص المشاركون في تقديم الخدمة للمستفيد منها، ولهم القوة التأثيرية على قبولهم لتلك الخدمة، ذلك باعتبار أن الخدمات التي تقدمها المؤسسات تعتمد على الموارد البشرية أساسا والتي ينفق عليها حوالي 80% من مجموع ميزانية هذه المنشآت، فالعلاقة بين هؤلاء والزبائن هي علاقة اعتمادية تبنى على أساس الثقة التي يمنحها الزبون لهم في قبول الخدمة المقدمة، الرضا المتحقق من قبول الخدمة ونتائجها، بالإضافة إلى الاستمرار المستقبلي للعلاقة القائمة بين الطرفين (البكري، 2006)، ولهذا كان لزاما الاهتمام بهم وبذل كل الجهود اللازمة لإرضائهم والحصول على ولائهم وذلك من خلال: (سمارة، 2005)

أ- اختيار مقدمي الخدمة: يمثل العنصر البشري الجهة الأساسية في إنتاج وتقديم الخدمات بشكل عام. وبهم تنعكس جودة الخدمة والصورة الذهنية لها عند الزبون، ولهذا يجب اختيار الأفراد الأكفاء ووفق أسس علمية وسليمة حيث أن الاختيار السليم لا بد أن يمر بتحديد عدد ونوع الأفراد المطلوبين وتتطلب هذه الخطوة التوصيف الكامل للأعمال التي تدخل في نطاق ووظيفة مقدم الخدمة وكذا تحديد النتائج المنتظرة. (أبو رحمة، 2010)

كما أن قدرة وكفاءة هذا العنصر تتأثر بعوامل عديدة (مستوى الذكاء، القدرة على الاستجابة السريعة، فهم حاجة المستفيد، الولاء للمنظمة التي يعمل بها... الخ) ولكون الخدمات تتصف بكثافة العمل جعل عملية الاتصال والاحتكاك بين مقدمها والمستفيد منها على درجة عالية

من الكفاءة، وأن أداء الأفراد يشكل مخرجات الخدمة لذلك يتطلب أن يكون مقدموا الخدمات ذوي أداء عال وذلك من خلال تعزيز التفاعل بينهما على النحو التالي:

- زيادة المتابعة والاتصال بالمستفيدين بهدف الوقوف على أداء المستفيدين من الخدمة وأن هذه المتابعة سوف تعزز العلاقة بين مقدمها والمستفيد منها وان للعلاقات والتفاعل دورا مهما وأساسيا في حث الأفراد على الاستفادة من الخدمات.

- تقليل الشعور بالمخاطرة حيث أن الاتصال والتفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها يلعب دور كبير في تقليل الشك وعدم التأكد والمخاطرة.

- الاتصالات يجب أن تركز على فهم كيفية معالجة المستفيدين للكم الواسع من المعلومات التي يتلقونها.

- التركيز على اختيار المعلومات المهمة والتي لها دور فعال على قرار شراء المستفيد.

إن تحديد واختيار المعلومات المؤثرة على المستهلك يكون من خلال فهم طبيعة المستفيد والعوامل البيئية المحيطة به. (ردينة، 2008)

ب- **التدريب:** تغير بيئة المنظمة يحتم عليها مواكبة هذا التغير قصد التأقلم معه لذلك تلجأ المنظمات إلى إخضاع أفرادها إلى دورات تدريبية تطلعهم فيها على كل جديد من طرق وتقنيات وكل ما يمكنهم من تحسين أدائهم.

ج- **الحوافز والمكافآت:** نظرا للضغوط التي يواجهها الأفراد في المنظمات وكذلك المشاكل اليومية والشخصية لهم، كل ذلك أثر سلبا على معنويات مقدمو الخدمة وبالتالي على مستوى أدائهم، ولهذا كانت المكافآت والحوافز التي من طبيعتها تحسين أداء الموارد البشرية والتي تنقسم إلى معنوية ومادية والتي تمنح على أساس الأداء والأفكار. (Kotler, 2007)

د-المراقبة والتقييم: تتحمل المنظمة تكاليف كبيرة عند اختيار الأفراد الجدد وإخضاعهم للتدريب وتزويدهم بكل ما يحتاجونه من أجل القيام بعملهم على أكمل وجه. وفي المقابل تراقب المنظمة مستويات أدائهم وهذا لمعرفة مدى نجاحها أو فشلها في إدارة مواردها البشرية وجعلها أداة من أدوات تحقيق أهدافها العامة. فالمنظمة يمكنها إتباع جملة من الطرق لتقييم ومراقبة أداء أفرادها من بينها طريقة أنظمة الشكوى وذلك سعياً منها لإرضاء زبائنها من جهة، ومراقبة وتقييم أداء أفرادها من جهة أخرى، فمن الضروري أن تقوم المنظمة بوضع أنظمة سهلة تمكن زبائنها من إيصال تذاكراتهم وتظلماتهم التي من الممكن أن تساهم في اتخاذ القرار المناسب. بالإضافة إلى مسوحات رضا الزبائن من خلال إجراء دراسات دورية حول تقبل الزبائن للخدمات ومدى رضاهم على مقدميها كترك قائمة أسئلة للزبائن المقيمين تطلب منهم إبداء آرائهم حول الخدمات المقدمة لهم. (الضمور، 2002)

قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص مختلف الأبعاد الخاصة بالتسويق الداخلي في بيئات مختلفة وقد قام حداد وعلي (2008) بتلخيصها في جدول (2.1) كما يلي:

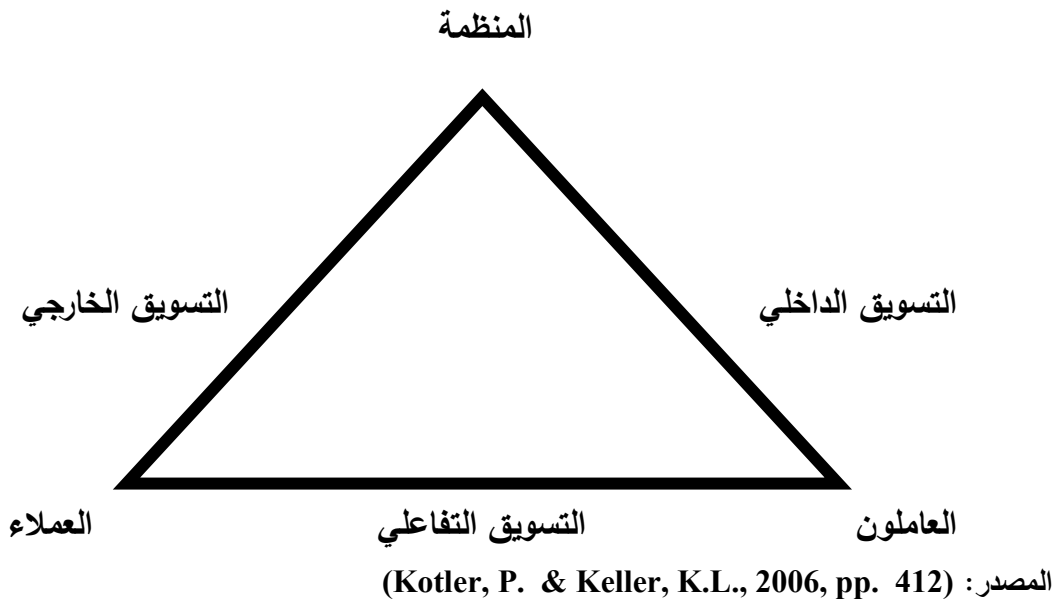
جدول (2.1): أبعاد مقياس التسويق الداخلي عبر عدد من الدراسات

الطائي، 2007	Naude et al, 2003	Ewing & Caruana 1999	Pervaiz et al, 2003	Foreman & money 1995	Caruana & Calleya, 1998	حداد وعلي، 2008	الدراسة الحالية	أبعاد المقياس
	√	√		√	√	√	√	1. رؤية المنظمة
√	√	√	√	√	√	√	√	2. مكافأة العاملين
√		√	√		√	√	√	3. نظام الاتصالات في المنظمة
√	√	√	√	√	√	√	√	4. تطوير وتنمية العاملين
			√			√	√	5. القيادة والدعم الإداري

أهمية التسويق الداخلي

لقد أشار العديد من الباحثين إلى أن تطبيق التسويق الداخلي سينعكس على نحو إيجابي على جودة الخدمة المقدمة إذا ما قامت المؤسسة بتطبيقه من خلال الاستراتيجيات التي توجه نحو الزبون الخارجي (George, 1990; Lings, 2000). والشكل (2.1) يوضح أنواع التسويق في المؤسسات وتظهر من خلاله أهمية تطبيق التسويق الداخلي من خلال توجيه استراتيجياته نحو العاملين جنباً إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي نحو الزبائن، حتى يتمكن الموظف بالتالي من تقديم الخدمة بالشكل الذي يريده الزبون الخارجي، وبالتالي يحدث ما يسمى بالتسويق التفاعلي Interactive Marketing. فتوجيه السياسات المناسبة في التسويق الداخلي تجعل موظف البيع متمكناً في تقديم الخدمة من جانبين، هما Technical Quality، التي تتحدد بتقديم الحاجة الأساسية من الخدمة، أما Functional Quality فيحددها الزبون من خلال اهتمام موظف البيع بتقديم الخدمة له وبالطريقة التي يودّها الزبون (Kotler & Keller, 2006)

شكل (2.1): مثلث الخدمة



لضمان أن يُتبع هيكل التسويق الداخلي من الضروري قياسه بعد تطبيقه، وقد اثبت (Brown & Norris, 2006) أن نجاح استراتيجية التسويق الداخلي يمكن أن يقاس على النحو التالي:

1. الدورات الدراسية الداخلية التي تقدمها إدارة الخدمات لجميع الموظفين لتحديد المهارات داخل الإدارة، وهيكلها، ونوع العمل المنجز وقاعدة عملائه.

2. تحسين التكامل، بما في ذلك وضع مدير خدمات الإدارة العليا داخل مكاتب الأقسام الأخرى، قريب من فريق الإدارة العليا وموظفي تطوير الأعمال.

3. زيادة مشاركته وظهوره في عموم نشاطات تطوير الأعمال والاجتماعات الرئيسية مع العملاء والأحداث الإجتماعية للمؤسسة.

4. ودعوات حضور الدورات الدراسية الشهرية لتنمية الأعمال/غذاء العمل.

5. أهمية متزايدة من الخدمات الإدارية كقائد للتدريب الداخلي وبرامج التطوير.

6. تطوير وإصدار كتيبات جديدة عن الأقسام ومجالات العمل.

والتسويق الداخلي يهتم بالإجابة على سؤالين هما:

الأول: من الذي يقوم بالتسويق؟ (هل المنظمة ككل أم قسم داخلها؟).

الثاني: إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل لكل العاملين أم لقسم داخل المنظمة؟)

والشكل التالي يوضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي:

شكل (2.2): كيفية تطبيق التسويق الداخلي

رقم	خلية (4)	رقم	خلية (2)	المنظمة ككل	من الذي يقوم
رقم	خلية (3)	رقم	خلية (1)	قسم معين	بالتسويق الداخلي؟
للمنظمة ككل		لقسم معين			

إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟

Foreman, Susan K. and Money, Arthur H. (1995). المصدر:

Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application.

. Journal of Marketing Management, Vol.3, No.11, PP. 755-768

من الشكل: يتضح أن هناك أربعة خلايا:

الخلية رقم (1): التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.

الخلية رقم (2): تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل ذلك أن تعطى المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

الخلية رقم (3): يقوم قسم بتسويق خدماتها إلى المنظمة ككل. مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.

الخلية رقم (4): المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق. فالعاملين هم عملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار

ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء
الخارجيين. (Forman, 1995)

خصائص التسويق الداخلي

[أ] التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة
والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات
اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق
الداخلي.

[ب] التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

1-التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها. وأن هذه
الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

2-التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة. (Varey, 1995)

التنسيق بين الأقسام في الشركة

يعتبر التنسيق بين الأقسام في الشركة من عناصر التسويق الداخلي، وتستخدم الاتصالات
التسويقية في الشركة لوصول الأخبار وإقناع العاملين بها والتعرف على اتجاهاتهم وخاصة الذي
يمكن الاعتماد عليهم في ترويج الخدمات التي تقدمها الشركة للزبائن.

ومحصلة هذه الاتصالات أن يكون العاملون على علم تام بالخطط التي تتبناها الشركة لتقديم
خدمات ذو جودة عالية إضافة إلى المشاكل التي تعترض تقديم الخدمات بالشركة وتأثيرها على

عملهم. (حامد، 2004)

ومن الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال بالشركة ما يلي:

- اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تعقدتها إدارة الشركة وبحضرها رؤساء الأقسام الإدارية والفنية لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل في الشركة.
- طبع نشرات دورية في الشركة تحتوي على أخبار الشركة للعاملين الأمر الذي يجعل العاملين على علم تام بما يحدث بالشركة.
- استقصاء العاملون من وقت لآخر لمعرفة آرائهم ومشاكلهم بواسطة قسم العلاقات العامة بالشركة ورفع نتائج هذه الاستقصاءات للإدارة العليا.
- الاتصالات الشفوية المباشرة بالعاملين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم، وهذه الاتصالات تتيح فرصة التغذية المرتدة والتعرف على المشاكل بشكل مباشر. (المرجع السابق)

دور ثقافة المنظمة في فاعلية التسويق الداخلي

يعتبر أن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة لأن برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافته لدعم خدمة الزبون. إضافة إلى أن يتضمن هذا البرنامج إشراك العاملين لكي يحقق النجاح، وعليه فإن أي برنامج للتسويق الداخلي يحتاج إلى التزام قوي من قبل الإدارة العليا. (Davis, 2001)

إن العقبة الرئيسية لبرامج التسويق الداخلي هي الإدارة الوسطى حيث أن المدراء يعملون جاهدين في نشاطهم الإداري إلى تقليص التكاليف وزيادة الأرباح مستندين بذلك إلى نظام المكافأة الذي غالباً ما يعتمد على أساس الوصول إلى مستويات تكلفة محددة. ولترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين يتطلب من الإدارة العليا أن تدعم ذلك من خلال السياسات والإجراءات وأنظمة المكافأة والأعمال اليومية في مؤسسة الخدمة، لأن ثقافة المنظمة هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات

التي تعطى بعداً معنوياً إلى الأعضاء في المنظمة وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، حيث إن لكل منظمة ثقافة خاصة تتميز بها. وإن الثقافة القوية تساعد مؤسسة الخدمة في مجالين هما:

- الأول: السلوك المباشر وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيداً كيف يعملون وما هو المتوقع منهم؟
- الثاني: الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساساً أو شعوراً بالهدف وبالتالي فإن هذا يولد لهم اتجاهات إيجابياً نحو مؤسساتهم، وأنهم يشكلون جزءاً مهماً منها.

وتأسيساً على ما تقدم نستطيع القول أن مؤسسة الخدمة التي تمتلك ثقافة قوية فإن هذه الثقافة سوف تؤثر إيجاباً على علاقة العاملين مع الزبائن، وأن الخطوة الأولى موجهة للتنمية وتطوير المؤسسة من خلال رضا زبائنها الدائمين والتأثير مستقبلاً على الزبائن المرتقبين في السوق. علماً بأن النظام الموجه إلى رضا الزبائن يعتمد على التغييرات الواجب حصولها في نظام الرواتب والأجور ونظام التدريب وأنظمة المكافأة وإيجاد الحلول المناسبة لشكاوى الزبائن، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات للعاملين في المؤسسة.

كما أن أي برنامج للتسويق الداخلي ما لم يتم دعمه من قبل إدارة المؤسسة سوف لن يكون منتجاً ولا يمكن أن تتوقع المؤسسة من عاملها أن يكونوا موجهين بالزبون ما لم يدركوا بأن إدارة المؤسسة هي السبّاقة في تبني هذه الفلسفة أولاً، بمعنى أن تكون المؤسسة قدوة للعاملين، وأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي تمتلك ثقافة الخدمة يكون موجهاً على شكل هرمي تحتل الزبائن قمته والإدارة قاعدته، مؤكداً أن هذا النمط من التنظيم يجعل جميع العاملين يتسابقون لخدمة الزبائن. (الطائي، 2007)

قسم التسويق

وهو عبارة عن إدارات التسويق الحديثة في عدد من المجالات المختلفة وظيفياً وجغرافياً وتكون متداخلة أحياناً عن طريق المنتج والعلامة التجارية والأسواق. إن الأكثر شيوعاً في التسويق

للمنظمة هو التنظيم الوظيفي ويتألف من اختصاصيين (فنيين) لصياغة التقارير والتنسيق بين الإدارة العليا والوسطى. ويمكن أن تشمل مجموعة من المدراء مثل مدير خدمة الزبائن، ومدير التسويق والتخطيط ومدير الخدمات اللوجستية في التسويق ومدير التسويق المباشر ومدير التسويق الالكتروني. (Kotler, 2010)

العلاقة بين إدارتي التسويق والموارد البشرية

ينصح المدراء باستخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين وبنفس الدقة تعريف وتحديد حاجات الزبائن. والسبب في ذلك أن العاملين ليسوا جميعاً في نفس الاتجاه، حيث أن قسماً منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله والقسم الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته. لذلك بإمكان مسؤولي التسويق استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة سوق العمل، ومن ثم اختيار وانتقاء الفئات الملائمة للعمل في المنظمة، لأنه توجد علاقة وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين وإشباع رغبات وحاجات الزبائن. ولذلك يتطلب من المنظمة الانتباه بحذر إلى هذه العلاقة لأنه في حالة فقدان الموظفين الماهرين من المحتمل أن تفقد المنظمة زبائنها الدائمين وهذا يكلف إدارة المنظمة كثيراً. إذن مدخل التسويق للحفاظ على سمعة المنظمة وتأمين مستقبلها في السوق يعتمد آلياً على المنافع والتسهيلات التي تقدمها للعاملين والحفاظ عليهم باستمرار والمتمثلة بخدمات النقل وساعات العمل الملائمة والمكافآت المعنوية والبرامج التدريبية المنتظمة التي تنمي قدرات ومهارات العاملين العلمية والفنية والاجتماعية والإجازات السنوية إضافة إلى التأمين الصحي والاجتماعي ... الخ .

وعليه فإن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على عملية التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية ويعتبران المفتاح الذي يحقق نجاح البرنامج التسويقي الداخلي إن روحية الفريق الواحد الذي تسعى لتحقيقه المنظمات العالمية يساهم

مساهمة فعّالة في دعم برنامج التسويق الداخلي، لأن كل موظف يعمل في المنظمة يؤدي الخدمات إلى زبائنه، وفي هذه الحالة فإن الموظفين الآخرين الذين هم ليسوا على اتصال مباشر مع الزبائن، سوف يقومون بدعم زملائهم من موقعهم الإداري في أي قسم من أقسام المنظمة الداعمة أو المساندة التي ليست على اتصال مباشر مع الزبون. إذن جميع العاملين بالمنظمة يشعرون وكأنهم فريق عمل واحد يسعى جميع أعضائه لخدمة الزبون وتلبية رغباته وحاجاته. (الطائي، 2007)

ولكي تستطيع إدارة المنظمة تعزيز مفهوم العمل الجماعي يتطلب منها إعداد برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى زيادة وتنمية المهارات والقدرات المهنية الموجهة باتجاه خدمة الزبون حيث يتطلب التأكيد على التدريب المتقاطع أي متعدد الاختصاصات والإصرار على أن جميع العاملين في المنظمة يجب أن يشاركوا في عملية التدريب التجريبي أي الميداني لتحقيق الخبرة الميدانية. ويرى أحد مدراء المنظمات الكندية إن فلسفة الموارد البشرية تكمن في التدريب والتكيف أو التوجيه وفقاً للظروف والحقائق ونعتقد فعلاً إن هذه العبارة هي أفضل أداة للتسويق الداخلي لأنه يجب أن تتولد قناعة لدى العاملين بأن المنظمة تقدم لهم الدعم التام لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وتحقيق النجاح وبنفس الوقت فإن مشاركتهم في ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة في الواقع الميداني، وأخيراً فالانتفاع من مزايا وتسهيلات المنظمة يصبح أمراً مقبولاً. (حامد، 2004)

إن عملية نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين بالمنظمة غالباً ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن، فالعاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة أي الاتصال المباشر بالزبون. ومن هذا المنطلق يتطلب من إدارة المنظمة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج عنها ويفضل إطلاع العاملين عليها، بل تجربتها حتى يتمكن مورد الخدمة إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح كافٍ للمنافع

والتسهيلات التي يستفيد منها الضيف عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناعه سهلة من قبل مورد الخدمة. (الطائي، 2007)

يؤكد Lorenzini بأنه يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن، وبما إن عملية إيصال المعلومات إلى العاملين أمراً هاماً فإنه يتوجب على إدارة المنظمة أن تستعمل النشرات المطبوعة ويتم توزيعها بشكل دوري ومستمر إلى جميع العاملين الذين لديهم اتصال مباشر مع زبائن المنظمة كجزء من عملية الاتصال الداخلي إن هذا الإجراء يولد الدراية التامة لدى العاملين بأن يقوموا بمهامهم وواجباتهم بكفاءة وفاعلية ولكي تصبح هذه الحالة كمحصلة إيجابية يتطلب من الإدارات كافة صياغة وتطبيق نظام فعال وعادل للمكافآت والأجور مستنداً على مبدأ العقاب والثواب إضافة إلى الإقرار من قبل الإدارة العليا بجهود عاملها والاعتراف بأنهم جزء حيوي وهام في عائلة المؤسسة وإن هذه المؤسسة لا يمكن أن يكتب لها النجاح والاستمرار في السوق إلا بتضافر جهود كلاً من الإدارة والعاملين. (1992،

(Lorenzini)

وفي إطار المفهوم التسويقي للعلاقات فهي تهتم في ضرورة التفكير بالزبائن والعمل معا لتلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم ويجب على إدارة التسويق في هذه النقطة العمل بالمهام الآتية:

1- التنسيق بين أنشطة التسويق الداخلي.

2- التنسيق مع قسم التسويق والتمويل والعمليات وغيرها من مهام الشركة لخدمة الزبائن.

3- ومع ذلك لا يوجد اتفاق حول مقدار النفوذ والسلطة ويتطلب أن يكون للتسويق أكثر نفوذاً وسلطة من الإدارات داخل الشركة المهمة ليست سهلة ولكن يمكن أن تكون الفوائد كثيرة ويحدث ذلك عند دفع وتشجيع مدير التسويق للموظفين على التفكير بالزبائن أولاً وأخيراً.

(Kotler, 2010)

إن عمليات الإدارة تحتاج إلى درجة من التكامل والتنسيق بين جميع المناطق الوظيفية في أية منظمة. وهناك عدد لا محدود من العلاقات الحرجة والمتداخلة بين الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والأنشطة والبحوث والتطوير وهذا أمر لا يحتاج إلى أي دليل أو مناقشة إلا أن الواقع يشهد الكثير من مظاهر الفشل في عديد من المنظمات ويرجع ذلك إلى عدم وجود التكامل والتنسيق الكامل بين هذه المناطق الوظيفية المهمة. (Kotler, 2007)

ففي المنشآت الصغيرة كثيرا ما نرى صاحبها لا يملك من الخبرة إلا في مجال أو اثنين فقط بينما يفتقر إلى المعرفة والخبرة الكافية في باقي المناطق الوظيفية الأخرى وهذا يؤدي في النهاية إلى مشاكل قد تؤدي إلى الفشل التام للمنظمة وهذا ما شهدناه في واقع منظمات الأعمال الصغيرة في مصر حيث يعتمد أصحابها بالدرجة الأولى إما على ما يتوافر لديهم من إمكانيات مالية فنية فيبدؤون العمل ويحققون نتائج فنية باهرة ولكنهم يكتشفون بعد ذلك أنهم في مشاكل مالية أو تسويقية أو إنسانية (تتعلق بالأفراد) تحتاج إلى خبرة في هذا المجال ولكن بعد فوات الأوان في الغالب وهذا يعتبر نقصا واضحا في مجال الرؤيا الإستراتيجية المتكاملة منذ البداية لجميع المناطق الوظيفية لأية منظمة حتى يمكن أن يتحقق لها النجاح والفعالية المطلوبة والدائمة. (الماضي، 2006)

أما في الشركات الكبيرة سواء محلية أو عابرة للجنسيات فإنها في هذه الحالة من تعقد عملية الترابط والتداخل بين هذه الوظائف لدرجة قد يصعب معها في الواقع العلمي تحقيق التكامل والتنسيق بين هذه الوظائف المختلفة.

وليس الحال في المنظمات الحكومية والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح بأحسن من سابقتها بل إننا نرى أن من أخطر العوامل التي تؤدي إلى إهدار الكثير من الموارد عدم التنسيق والتكامل بين الأجهزة والوزارات الحكومية المختلفة والتي تعتبر خير مثال للازدواج والتكرار وإهدار

الموارد (مثل العلاقة بين وزارة الكهرباء مثلا ووزارة الاتصالات السلكية واللاسلكية ومرفق المياه ووزارة الإسكان)، وبالرغم من أن هيكل أية منظمة لا يقوم في الحقيقة إلا على ركنين أساسيين وهما:

1. التقسيم إلى وظائف وأقسام.

2. التكامل والتنسيق فيما بين هذه الأقسام.

إلا أن الشائع هو عملية التقسيم الهيكلية بينما تعاني معظم المنظمات بعد ذلك من ضعف ملحوظ في تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة أجزائها بحيث تسير جميعها بشكل متناسق ومتناسق نحو تحقيق الهدف الواحد الذي نسعى جميعا إليه وهذه إحدى المعضلات التنظيمية والتي تشكل عقبة أساسية أمام المدير الاستراتيجي ما لم يتداركها ويأخذها في الحسبان .

ومن الأدوات التي يمكن استخدامها للمساعدة في توضيح هذا التكامل :

• النسب المالية وخاصة نسبة معدل العائد علي الاستثمار:

والتي يمكن أن تكون مؤشرا لعدم كفاءة الإنتاج أو التسويق أو ضعف سياسيات الإدارة أو

الأخطاء في البحوث والتطوير أو الغير ذلك من العوامل.

• التخطيط :

والذي يعتبر هو من الأنشطة المهمة التي تكشف الكثير من علاقات التداخل بين الوظائف

الرئيسية المختلفة في المنظمة، فمعظم الخطط تقوم علي أساس وجود جهود متكاملة ومتناسقة بين

الوظائف الرئيسية المختلفة في المنظمة. (المرجع السابق)

ويعتبر التزام الإدارة العليا مطلب أساسي لتحسين الجودة والإنتاجية، والسلوك اليومي

للمدير/ القائد هو دليل مهم للآخرين لقيمة وأهمية تحسين الأداء بالنسبة له. ويمكن التعبير عن

التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة بالمعادلة التالية:

الالتزام = الدعم + المشاركة

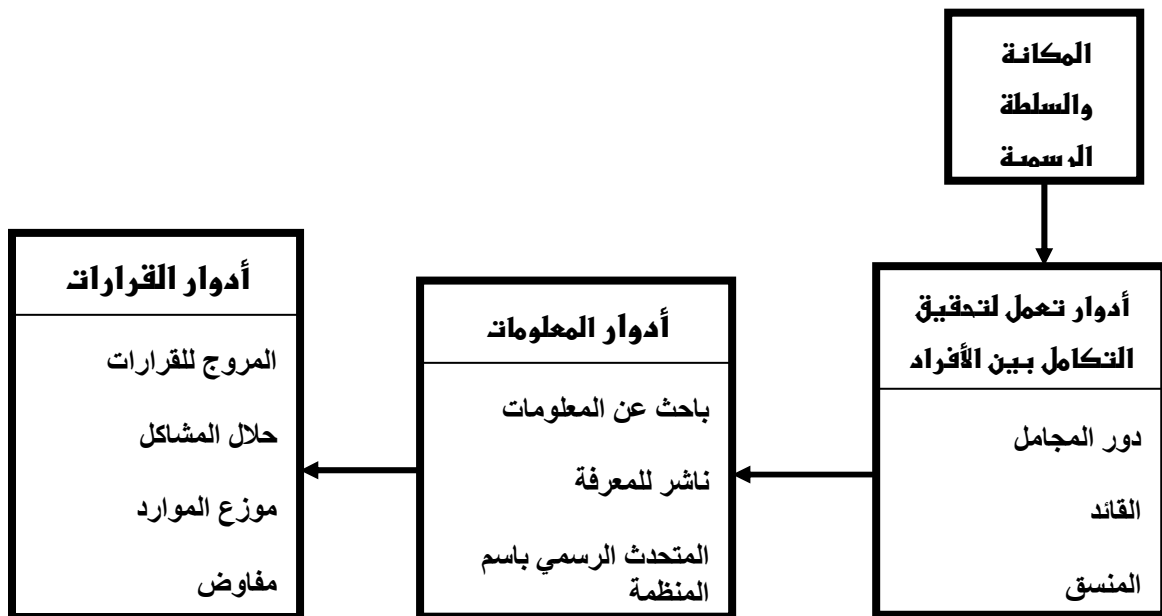
وعلى أي إدارة عليا أن تقوم بالعديد من الأفعال أو الممارسات الواجب لإظهار أولاً، دعمها وثانياً، مشاركتها بإدارة الجودة الشاملة لإرسال إشارة واضحة وإيجابية إلى كافة موظفي الشركة. (العلي، 2006)

ورغم أن دعم الإدارة العليا لتطوير عملية إدارة الجودة الشاملة هي في غاية الأهمية، إلا أن مشاركتهم الفعلية الذاتية تعد أكثر أهمية فهي تعطي مؤشراً قوياً وإيجابياً للالتزامهم بإدارة الجودة الشاملة وعاملاً أساسياً في بناء لغة مشتركة مع وبين الموظفين. ولا ننس أن قيام موظفي الشركة في تعلم وممارسة أساليب وأدوات موحدة ستنجح لهم استخدام لغة مشتركة تساعدهم على حل مشكلات العمل كفريق وأهم من ذلك بناء ثقافة الجودة الشاملة، ومن المهم جداً أن تتحدث الإدارة العليا بهذه بلغة الجودة الشاملة لإيجاد بيئة تختص بإدارة الجودة الشاملة في الشركة، ولغة مشتركة كهذه لها تأثير قوي في الفعالية المؤسسية/التنظيمية حيث تعمل على إزالة الحواجز بين المستويات الإدارية المختلفة وتسهل عملية التخاطب والتفاهم بينهم. إن القيادة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعض، ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال الشركة، بل تشكل جزءاً ضرورياً من أعمالها ومن ناحية أخرى، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعّالة تحددها الإدارة العليا. فإن حقيقة اعتبار الجودة جزءاً متكاملًا من عمليات الشركة يعني أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة الشركة. وقبل كل شيء فإن الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف الشركة الأساسية وهي: إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل وإرضاء الموظفين. (أبو رحمة، 2010)

لقد توصل (منتزيرج) بعد دراسة استغرقت مدة خمسة أسابيع لخمس مديري تنفيذيين إلى أن معظم ما هو شائع لدينا عن وظائف المدير وممارستها في الواقع العلمي يعتبر وهماً أكثر منه

حقيقة (الماضي، 2006). لذا اقترح أن يتم النظر إلى وظيفة المدير في ضوء ما اسماء بأدوار المدير بدلا من النظر من منظور وظائف المدير حيث أوضح انه يمكن اقتراح ثلاث مجموعات من الأدوار تتضمن عشرة ادوار فرعية وكما يتضح من الشكل (2.3) فان السلطة الرسمية تعطي دفعة للادوار الثلاثة الخاصة بما بين الأفراد والتي تقوم بدورها بإعطاء دفعة مماثلة للأدوار الثلاثة المرتبطة بالمعلومات وهاتان المجموعتان من الأدوار هما اللتان تمكنان المدير من القيام بلعب ادوار القرارات الأربعة ويمكن لنا نشرح هذه الأدوار فيما يلي: (Mintizberg, 1990)

شكل (2.3): الأدوار التي يقوم بها المدير



الولاء التنظيمي

مفهوم الولاء

الولاء هو الحالة التي يتفاعل فيها الفرد مع منظمته وعمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته ونيته في التقدم والنمو وتحقيق أهداف المنظمة، والولاء بهذا المعنى يقصد به الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد (ككيان منفصل) وكمجموعة متضامنة نحو تحقيق أهداف مشتركة لأنه مفهوم يتكون من تفاعل اتجاهات الأفراد والجماعات. (العمرى، 2009)

الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد بل هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، بمعنى آخر هو اندماج الفرد مع منظمته وأهدافها. (ويسى، 2008)

الولاء حالة غير ملموسة يُستدل عليها من خلال العديد من الظواهر التنظيمية التي تتم متابعتها من خلال سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة، ولن يصل الولاء التنظيمي لدرجة الثبات المطلق ولكن درجة التغيير فيه تكون أقل نسبياً من التغيير في الظواهر الإدارية الأخرى.

و يمكن التمييز بين:

الولاء الوظيفي: الذي يرتبط عادة بالأشخاص أكثر من ارتباطه بالفكر التنظيمي، الأمر الذي يجعله خاضعاً لنسبية الأشياء، بمعنى أن الولاء للوظيفة يدوم ما دام شخص المدير الراضي عن الموظف موجوداً، فإذا اختلفت الموازين وتغير الأشخاص اختلفت درجة الولاء الوظيفي.

الالتزام التنظيمي: مبني على فكرة عقد وهمي بين الفرد ومنظمته، والفرد ملتزم بتنفيذه بغض النظر عن مشاعره وارتباطه بهذه المنظمة.

الولاء التنظيمي: على درجة كبيرة من الأهمية، فهو مرتبط بالمنظمة بغض النظر عن الأشخاص أو الإدارات القائمة.

ونجمل تعريف **الولاء التنظيمي**: الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته، والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، الحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها.

والشخص ذو الولاء عالي المستوى تتوافر فيه المقومات التالية:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها والإيمان بها.
- الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها لشعوره بالانسجام والتطابق بين أهدافه وأهدافها.
- الرغبة القوية للبقاء في المنظمة ومستوى عالٍ من الانخراط فيها.
- درجة عالية من الانغماس في المنظمة والارتباط بها. (الكردي، 2006)

خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- 1- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- 2- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- 3- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- 4- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض. (بلبل، 2009)

أهمية الولاء التنظيمي

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم. وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقفل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.

- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين. (الدوسري، 2005)

ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

مراحل الولاء التنظيمي

إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر عدة مراحل، وقد تم قصرها في بعض الدراسات في مرحلتين هما:

مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:

وفي أغلب الأحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطوحه.

مرحلة الولاء التنظيمي:

وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها. (أبو العلا، 2009)

وهناك من رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي:

مرحلة الإذعان أو الالتزام:

وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:

وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار بعمله في المنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

مرحلة التبني:

وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمتها تشكل أهدافاً وقيماً له، ويكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمتها مع أهداف الفرد وقيمه. (حمدان، 2008)

ويرى اللوزي أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل وهي على النحو التالي: (اللوزي، 2003)

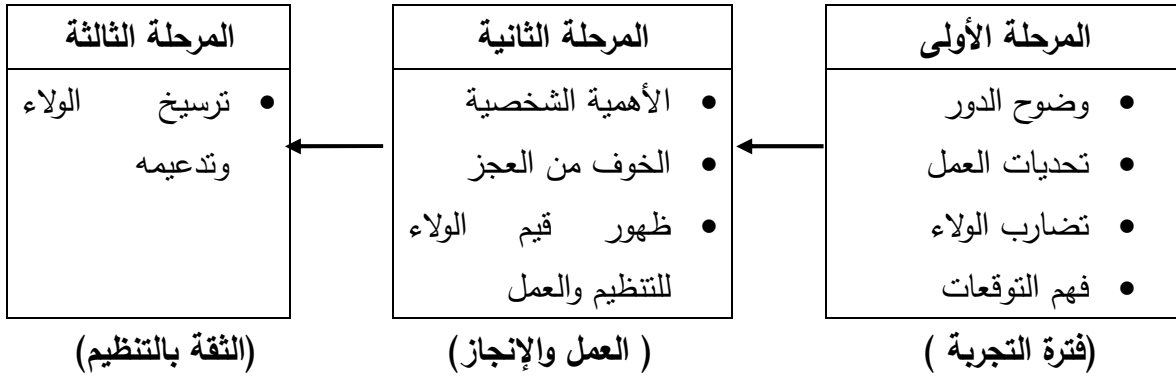
المرحلة الأولى: مرحلة التجربة: وهي قبل الدخول في العمل وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة وعلى ما يتوقعه الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية، والحصول على القبول من التنظيم.

المرحلة الثانية: وتمثل مرحلة العمل والبدء به: وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر

خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم والانتماء له: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتتصهر مصالحه الشخصية من لهيب المشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (غنام، 2005)، ويوضح الشكل التالي المراحل الثلاث لتكوين الولاء:

شكل (2.4): مراحل تكوين الولاء



المصدر (غنام، 2005: ص 41)

كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين؟

ليس بصعب على أية منظمة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل

قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي. (عبد الباقي، 2005)

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الانتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التدليل، ولكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج والانتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعاً مقابل ذلك.

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

1. تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث يشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات:

- الراتب التقاعدي.
- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
- مكافئات المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج.
- برامج الخدمات الاجتماعية.
- مشاريع الإسكان للموظفين.
- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
- برامج التسليف بدون فوائد.
- خدمات المواصلات للمنظمة.
- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم.

- الخدمات الصحية المتنوعة. (الاحمدي، 2004)

2. تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا

يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين .

3. إلتزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم، على

اكتسابهم الدرجات العلمية العالية، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات

الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.

4. حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما

زيادة مهارة العاملين، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع، فهم يمثلون

المنظمة التي يعملون فيها.

5. زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر

حاجز الفروقات الإجتماعية، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو

الفريق الواحد.

6. التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها، من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم

الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.

7. الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

(المحتسب، جلعود، 2007)

وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة

ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل

المثال:

1. ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم.

2. ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي.

3. سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عاملها وتعایشهم مع أعمالهم بشكل إندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.

4. سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة.

5. طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقة.

6. خسارة بالعلاقات الإنسانية التي كونها الموظف الكفوء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن إعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره.

7. خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق إلى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها إلى المنظمة الجديدة إضافة إلى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.

8. عدم استقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج إلى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي. (الخصالي، 2003)

لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدد فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفوء؟ وتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقية اقتصادية وإدارية، وعندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم.

إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات

بأقصى مايمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله.

ويرتبط بالولاء عدة عوامل أخرى مشجعة لتقوية أوإصره منها:

1. احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية إلى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة.

2. رقي أهداف المنظمة، وتختلف من منظمة إلى أخرى فكلما كانت المنظمة تخطط بجدية لتحقيق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلك دافعاً كبيراً لتمسك العاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع.

3. مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤدونه والذي يكون بمجموع حصيلته محاولة تحقيق أهداف المنظمة .

4. ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة، حيث يعتبر هذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفاءتهم.

5. العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس. (الوزان، 2006)

كما يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها:

1. احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.

2. استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.

3. رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة.

4. الاستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين. (الأحمد، 2004)

وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فإن إدارة المنظمة لابد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الامتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة.

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالإنتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم، لأن كفاءتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاح السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات والتفوقات التي كانوا سبباً فيها، وشهدت لهم المنظمة (المنطقية) بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه. (القيوتي، 2004)

إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين، فتستثمر ذلك للمحافظة على عاملها هي وتزيد من إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية والتي هي متأكدة أنها ستعمل على زيادة مستوى نسبة التحصيل بإتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون .

أما عندما ترغب المنظمة بأن تحقق الولاء في العاملين دون أن تشهد كفاءة منهم أو مهارة فهذا كمن يجمع الماء في غربال، فما يفيد ولاء هذا النوع من العاملين إلا خسارة في الوقت والجهد، فإن الجهد من كل العاملين الذين يدعون الولاء للعمل دون أن يقدموا أثراً ملموساً مادياً في الأداء محققين فيه هدفاً للمنظمة أو دافعين فيه عجلة التطوير للعمل إلى أمام، فإنه سيكون مجرد هواء في شبك، لا يمتلك بقاءً ولا إنتماءً ولا ولاءً، فهم لا يرتبطون بالمنظمة بأسس صلبة لذا فهم يغيرون أمكنة عملهم ولا يبقون في إحداها لفترة طويلة، وإن أردنا الحالة المنطقية فإن الدور مشترك بين الطرفين لتحقيق الولاء للمنظمة، لتتروى فيما بعد أن الموظف الكفوء هو من يكن الولاء لعمله مثلما يكنه لعائلته وبيته.

التسويق الداخلي والولاء التنظيمي

التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي هو التأكد من أن الموظفين يشعرون أن الإدارة تهتم بهم وتلبي احتياجاتهم، والتطبيق الناجح للمفهوم يظهر من خلال المواقف الإيجابية للموظفين تجاه عملهم بما في ذلك الولاء التنظيمي، والتفاعل الوظيفي، والدافعية للعمل والرضا الوظيفي. التأثير الإيجابي الناتج من التسويق الداخلي يعني أن الموظفين سوف يبذلون الحد الأقصى بدلا من الحد الأدنى من الجهد وبالتالي تلبية أفضل لاحتياجات ورغبات العملاء الخارجيين، عدم وجود التزام من الموظفين يمكن أن يكون ضاراً للمنظمة، مما يؤدي إلى أداء أقل فاعلية - ناشئ عن الخدمات الرديئة التي تقدم - وارتفاع التكاليف. (Abzari, et al., 2011)

فالعلاقات تبدأ من الداخل إلى الخارج أي أن المؤسسة التي ترمي إلى الحصول على رضا الجمهور عليها أولاً أن تضمن رضا وثقة العاملين فيها من عمال وموظفين لان هؤلاء أن كانوا سعداء في عملهم مع المؤسسة فإنهم يعكسون أثراً طيباً حولها عن طريق معاملتهم للناس في أثناء عملهم وكذلك في أحاديثهم عنها في علاقاتهم الشخصية. وعلى العكس من ذلك فان العاملين في

المؤسسة المتذمرين الساخطين بإمكانهم هدم برامج العلاقات العامة من أساسها بتصرفاتهم وأقوالهم التي يمكن أن تترك أسوأ الآثار لدى الناس من حولهم، وتحقيق سعادة العاملين ورضاهم في عملهم يأتي عن طريق إتباع المؤسسات سياسات عادلة للتوظيف والترقية والتدريب والتنقلات والإجازات وغيرها، لان ذلك يعمل على زيادة ثقتهم فيها ورفع كفايتهم في العمل بالاضافة إلى جعلهم قادرين على إعطاء المعلومات الصحيحة عن المؤسسة للجمهور الخارجي. (Kotler, 2005)

آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستخف الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.

- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أو يترك العمل. وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة.

- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية. (خير الله، النجار،

(2004

الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

قد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف آخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. (مرسي، 2003)

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج. (عبد الباقي، 2004)

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى

تفاهم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي. (الكردي، 2011)

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله. (الفهاء والعبدلات، 2010)

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل

أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج. (غازي، 1998)

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.

ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).

د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

هـ- الرضا عن بيئة العمل المادية.

و- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقى).

ز- الرضا عن طرق التحفيز وأساليبهم ومعاييرهم.

ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين. (الفقهاء والعبدلات، 2010)

كيفية حدوث الرضا الوظيفي

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، أي أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم علي النحو التالي:

1. **الحاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، وبعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

2. **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.

3. **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

4. **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

5. الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل

باعتباره الوسيلة التي تتسنى من خلال إشباع حاجاته. (أبو شمالة، 2010)

العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل: يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل، يمكن تصنيفها كالتالي:

أ - **مجموعة العوامل الشخصية:** وهي التي ترجع إلى الشخص نفسه، كتلك التي تتعلق بقدراته ومهاراته، ويمكن قياسها بتحليل خصائصه، كالتعليم، السن والمستوى الوظيفي، إلا أنه من الصعب التحكم فيها واستخدامها لتحسين درجة الرضا عن العمل لدى الفرد.

ب- **مجموعة العوامل المرتبطة بظروف العمل:** تتعلق أساسا بظروف وبيئة العمل داخل المؤسسة، وبإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها.

ج - **العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:** عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والأهمية وتوافر للمعلومات، يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.

د - **العوامل المتعلقة بالتنظيم والإدارة:** عندما يدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة، فيدرك أهميته واهتمام المشرف بشئونه وحمايته لحقوقه، كأن يتحصل على مكافئات وترقيات يتم توزيعها بشكل عادل بين العمال. (عبد الباقي، 2004)

الرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب

يعتبر الرضا الوظيفي احد العوامل المهمة التي تحول دون إظهار السلوك غير المرغوب فيه في المنظمة كالغياب وترك العمل، والتي بدورها تزيد من التكاليف المترتبة عليها، فالعامل غير السعيد أو غير الراضي في وظيفته يكون أكثر ميلا لتكرار الغياب عن عمله أو حتى ترك المنظمة ثم البحث عن عمل في مكان آخر أكثر راحة، ولقد دلت الدراسات على وجود علاقة سلبية بين

الرضا الوظيفي وكل من دوران العمل والغياب، حيث أظهرت تلك الدراسات إن انخفاض غياب الأفراد ورغبتهم في المنظمة منوط بمدى رضاهم عن وظائفهم. (Griffeth et al, 2000)

الرضا الوظيفي والعملاء:

يعتبر رضا العميل وإسعاده أولوية قصوى بالنسبة للمنظمات الخدمية، والتي تتميز بوجود تفاعل واتصال دائم بين العميل أو المستهلك والموظف مقدم الخدمة، وتبدو العلاقة بين رضا الموظف ورضا العميل منطقية، حيث إن الموظف السعيد بعمله يميل لأن يكون أكثر مرحا مع العميل وأسرع استجابة في خدمته وهي الصفات التي يفضلها العميل. ولقد دلت الدراسات إن الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة ايجابية مع رضا المستهلك أو العميل للمنظمة الخدمية. (Lee et al, 2006)

علاقة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية

إن من أهم العوامل الرئيسة لنجاح وفعالية أي تنظيم هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه، حيث يعتمد نجاح وفعالية وكفاءة هذه التنظيمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة وتفان من أجل نجاح هذا التنظيم، لهذا فإن فاعلية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد و التدريب والتطوير بل بقدر ما تعتمد على درجة ومستوى ولاء ورضا هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها. فمثلا أكد الكثير من الباحثين إلى أن زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة بها مع المصانع الأمريكية تعود في المقام الأول إلى وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي عند العاملين اليابانيين. (عبد الباقي، 2004)

لذا تحاول الإدارة في التنظيمات الحديثة بقدر الإمكان تنمية العلاقة بين التنظيم والأفراد المنتمين له وذلك بهدف استمرارهم فيه، وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات هامة، كما تهدف أيضا إلى تنمية الجانب الإبداعي والابتكاري لدى المنتمين إليها من خلال تحفيزهم

ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن وتحقيق مستوى عال من الأداء والوصول بالتالي إلى إنتاجية عالية وكبيرة، ومن الطرق التي تعمل المنظمات الحديثة على ممارستها مع العاملين أو المنتمين لها هو العمل على رفع مستوى الرضا وكذلك الحرص على تنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم. ولهذا فقد لاقت تلك المتغيرات اهتماما كبيرا من الباحثين لأنها تعتبر كأساس للكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل (الغياب والتسرب الوظيفي وتدني مستوى الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية) وكذلك الآثار الإيجابية مثل: الإخلاص في العمل، الأداء العالي و الجيد، والكفاءة الإنتاجية العالية. (محيسن، 2004)

ويرى الباحث أن ميل الفرد لعمله أو لجانب معين فيه له المردود الإيجابي على نفسه وعلى عمله والرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية خاصة، كما يُعبر الرضا عن حالة تكامل الفرد النفسية مع وظيفته ومدى استغلال العمل لقدراته وميوله وإثبات لشخصيته، أضف إلى أن وصول الفرد لمستوى الطموح الذي حدده يتحقق له من خلال عمله وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته الشخصية، ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها الآخر متعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد وهي بيئة العمل التي يعيشها كنوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي.

ولا شك أن العمل المتنوع ينتج عنه مستوى أعلى من الرضا، كما أن الظروف المحيطة ببيئة العمل من التهوية والإضاءة والأدوات والأجهزة المستخدمة وكم العمل وحجم الإدارة، فكلما كان حجم الإدارة صغيراً زاد التعاون بين الموظفين وازدادت العلاقة الشخصية والوظيفية بينهم، وبالتالي ارتفع روح الانتماء للجماعة والعمل فزاد الرضا الوظيفي لديه.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

(1) الدراسات السابقة حسب العلاقة بين المتغيرات:

1. الدراسات السابقة حسب العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي:

دراسة (2015) Awan et al.

بعنوان: "التسويق الداخلي وولاء العملاء: تحليل ديناميكي".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة اثار التسويق الداخلي على ولاء العملاء والدور الوسيط

للرضا الوظيفي والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بينهما.

وقد أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي لديه تأثير كبير إيجابي على الرضا الوظيفي

والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية. وعلاوة على ذلك، يظهر النموذج النظري أن سلوك

المواطنة التنظيمية، الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي عمل كوسطاء بين التسويق الداخلي وولاء

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

السلوكية الإيجابية للزبون مثل ولاء العملاء.

دراسة (2013) Gilaninia et al.

بعنوان: "تأثير مكونات التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي لموظفي المصارف".

وهدفت هذه الدراسة الى بحث تأثير مكونات التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي

لموظفي مصارف الرفاه في مقاطعة أردبيل في إيران.

وأظهرت النتائج أن التسويق الداخلي يؤثر تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي، وأن

التطوير والمكافآت لها تأثير على الالتزام التنظيمي.

دراسة (2013) Chen & Lin

بعنوان: "تمنجة التسويق الداخلي وولاء الموظف: دراسة كمية".

هدفت هذه الدراسة لتطوير نموذج هيكلي واختبارات في إحدى المستشفيات للتعرف على كيفية تأثير جودة التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي للموظف في مستشفى خاص في تايوان. وقد أظهرت النتائج الدور القوي للتسويق الداخلي على ولاء الموظف.

دراسة ليد وريان (2013)

بعنوان: "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني".

تناولت هذه الدراسة تحميل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين في أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقات بين هذه المتغيرات وبخاصة في بيئة قطاع غزة، فقد سعى الباحث إلى تناول هذه المتغيرات في هذه الدراسة من أجل الوصول إلى دراسة العلاقة والأثر بينيا. ولقد قدمت الدراسة إحاطة نظرية عن التسويق الداخلي واجراءاته وكذلك عن أداء العاملين.

واختتمت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج الدراسة الميدانية والتي أهمها أن إجراءات التسويق الداخلي تؤثر في أداء العاملين، أما على مستوى المتغيرات الفرعية فلا يوجد تأثير من إجراء نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين على أداء العاملين.

دراسة (2012) Attia and Attallah

بعنوان: "دور التسويق الداخلي في تحسين أداء وكالات السياحة والسفر في مصر".

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على دور التسويق الداخلي في تحسين أداء وكالات السياحة السفر في مصر.

وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل التسويق الداخلي تؤثر في الأداء التنظيمي، وأن منظمات الخدمات، وخاصة وكالات السياحة لسفر بحاجة إلى تحقيق النجاح في التسويق الداخلي قبل أن يتمكن من التوجه للسوق الخارجي. لذا، يتعين على المديرين وضع المزيد من الجهد لتنفيذ استراتيجيات التسويق الداخلي وتحسين تماسك الموظفين تجاه منظماتهم. وهذا سوف يزود وكالات السفر بالقدرات والكفاءات مما يؤدي إلى رضا العملاء ويحسن الأداء التنظيمي.

دراسة (2012) Vazifehdoost and Hooshmand

بعنوان: "آثار التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي على نجاح البنك".

وهدفت هذه الدراسة لتقديم نموذج لاستكشاف الآثار المبدولة بواسطة التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للموظفين قبل التوجه نحو السوق على الأداء المالي المصارف الخاصة الإيرانية فيما يتعلق بدور الوساطة لأداء السوق في هذه البنوك.

وأكدت النتائج التجريبية أن التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي والتوجه نحو السوق لها آثار إيجابية مباشرة وغير مباشرة على أداء البنوك في السوق (رضا العملاء وولاء العملاء) والأداء المالي. وأن المصارف الخاصة الإيرانية يجب أن تحول التسويق الداخلي كاستراتيجية في عملياتها الأساسية وأنظمتها لتلبية مطالب الموظفين وأهداف البنوك. هذا التحول يجعل الموظفين يظهرون الالتزام التنظيمي الصادق الذي يعود بالفائدة على توجه البنوك نحو السوق مما له تأثير كبير على السوق والأداء المالي.

دراسة (2012) Shekary et al.

بعنوان: "أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في الصناعة المصرفية من خلال

نمذجة المعادلة الهيكلية".

وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على الوضع الحالي لخطوات التسويق الداخلي في اتجاه الالتزام التنظيمي فضلا عن دراسة أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للموظف.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه سيكون من غير الملائم وضع خطوات التسويق الداخلي في البنك المقصود ولكن من الملائم وضع الالتزام التنظيمي وأن التسويق الداخلي كان له تأثير كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي.

دراسة (2011) Abzari et al.

بعنوان: "أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر التوجه نحو السوق في الصناعة الفندقية في إيران."

وهدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في إيران.

وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع العوامل ذات الصلة بالتسويق الداخلي لها أثر كبير على التوجه نحو السوق والالتزام التنظيمي.

دراسة الشوابكة (2010)

بعنوان: "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، والتمكين، وفرق العمل، والمعلومات التسويقية، والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى ومن خلال أنواع الالتزام التنظيمي (الاستمراري، والمعياري، والعاطفي) كمتغير تابع.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى، وكذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه إيجابي، وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

دراسة عويضة (2008)

بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية:

محافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية، ومعرفة المشاكل والعوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية.

وقد أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة، وأن هناك مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

دراسة Farzed (2006)

بعنوان "أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي".

وهدفت هذه الدراسة التي أجريت على البنوك الحكومية في إيران إلى الكشف عن أثر

التسويق الداخلي في التزام المنظمة نحو موظفيها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن للتنسيق والتكامل والتفاعل بالإضافة للتدريب والتحفيز، الأثر

الإيجابي في التزام المنظمة نحو موظفيها ضمن البنوك التي تم بحث موظفيها.

دراسة العوفي (2005)

بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي".

وهدفت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية الموجودة في هيئة الرقابة والتحقيق

بمنطقة الرياض.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي

تسود هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض هي قيمة القوة، ثم الفاعلية، ثم فرق العمل، ثم الكفاءة،

ثم النظام، ثم العدل، وأخيراً المكافأة، ومستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق عالياً،

وكذلك أظهرت الدراسة أن قيم العدل والمكافأة لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي من قبل

العاملين بالمؤسسة.

2. الدراسات السابقة حسب العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي:

دراسة أبوبكر (2015)

بعنوان: "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبوظبي

الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين)".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة

حالة بنك أبوظبي الإسلامي فرع مدينة العين، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ "التمكين،

البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، والبرامج التدريبية،

والاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين بالبنوك الإسلامية.

دراسة Shah (2014)

بعنوان: "تأثيرات التسويق الداخلي على رضا الموظفين، والإنتاجية، وجودة المنتج، ورضا المستهلك وأداء الشركات".

لقد درس المسوقين عادة تأثير التسويق الخارجي للمستهلكين وتأثيره على أداء الشركة. ومع ذلك، لم يدرسوا دور التسويق الداخلي (للموظفين)، وآثاره على رضا الموظفين، والإنتاجية، وجودة المنتج، ورضا العملاء وأداء الشركات على نطاق واسع للسلع المصنعة.

لذا إقترحت هذه الدراسة نموذجاً أشمل للتسويق الداخلي وتأثيره على أداء الشركة في قطاع الصناعات التحويلي.

دراسة Tanhaei et al. (2013)

بعنوان: "التحقق في تأثير التسويق الداخلي على سعادة الموظف في جامعة اصفهان".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في تأثير التسويق الداخلي على سعادة الموظف في جامعة اصفهان. حيث يسعى التسويق الداخلي لتعزيز رضا الموظفين كعملاء داخليين للشركة. وأشارت النتائج إلى صحة الفرضية الرئيسية تحت عنوان "التسويق الداخلي يؤثر على سعادة الموظف". أيضاً كل الفرضيات الفرعية بعنوان جوانب التسويق الداخلي (المنتج الداخلي، يدفع، والمكان، والترقية الداخلية) لها تأثير إيجابي على سعادة الموظف.

دراسة Iliopoulos and Priporas (2011)

بعنوان: "تأثير التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي في الخدمات الصحية: دراسة تجريبية في المستشفيات العامة في شمال اليونان".

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف تأثير التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي في الخدمات الصحية، خاصة في المستشفيات الحكومية في شمال اليونان.

وقد أظهرت النتائج أن الأطباء أكثر ارتياحا مع وظائفهم من الممرضات في نفس المستشفيات. وأن الذكور أيضا أكثر ارتياحا مع وظائفهم من الإناث. كما أن الأفراد بعقد عمل محددة الوقت لديهم مستوى أعلى من الرضا الوظيفي من الموظفين الدائمين، بينما الحالة الاجتماعية، والموقف، والمستوى التعليمي ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي إلا أن التقدم في سن الأفراد يحدث انخفاض طفيف في الرضا الوظيفي.

دراسة الحاج عبد والضمور (2010)

بعنوان "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، كما تهدف إلى تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي: التعيين، والتطوير، والاتصالات الداخلية والحوافز، وإلى معرفة أثر عدد من العوامل الديموغرافية في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل، وفي مقدمتها الحوافز. وخلصت أيضا إلى أن العوامل الديموغرافية كان لها تأثير في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي، بينما لم يكن لمتغير الجنس أي تأثير في هذه العلاقة، كما وجد أن متغير الحوافز كان أكثر العوامل تأثيرا في الرضا الوظيفي.

دراسة الأخضر (2010)

بعنوان: "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم التسويق الداخلي و الأنشطة و البرامج التي يقوم عليها، والوقوف على أثر تطبيق مزيج التسويق الداخلي ممثلاً في الأنشطة التالية: (الوظيفة، الالتزام، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي) على مستوى الرضا الوظيفي و درجة المصداقية في المؤسسة الخدمية، بالتطبيق على القطاع البنكي العمومي كنموذج للدراسة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي كمفهوم و فلسفة لا يعرف شيوعاً كبيراً في البنوك عينة الدراسة، ولكن هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق الداخلي بشكل ضمني في الإطار العادي لإدارة الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مزيج التسويق الداخلي ودرجة المصداقية، وأن له تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

دراسة دربالي (2009)

بعنوان: "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التسويق الداخلي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي في الأردن ممثلاً في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي.

وأشارت الدراسة إلى أن ممارسات التسويق الداخلي ونتائجه في المستشفى محل الدراسة جاءت بمستويات إيجابية، وتبين أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وبشكل خاص تبين أن التسويق الداخلي يمكن أي يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي من خلال أبعاده، والتي تشمل التدريب، والتمكين والتحفيز والاتصال الداخلي وأيضاً التنسيق والتكامل الداخلي.

دراسة الطيب (2008)

بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية -

دراسة حالة".

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على

الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "نمط

القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "نمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة" كما

هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين

نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد

مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج أن الدراسة أظهرت توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي

إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية، ووجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد

ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها، وأن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بينهم.

دراسة اللوح (2008)

بعنوان: "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات

النظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا

الوظيفي في كلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكلتيهما، وهدفت إلى تحديد

مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه، ومراحله، ومصادره، كما هدفت إلى دراسة الإستراتيجيات

المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، واستكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على

الصراعات التنظيمية داخل كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية أقل منها في جامعة الأزهر، وأن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية أقل منها في جامعة الأزهر، وأن هناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل كلتا الجامعتين.

دراسة الجريري (2006)

بعنوان "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية في عينة

من المصارف اليمنية".

وهدفت الدراسة لقياس اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون ولتحقيق

أهداف هذه الدراسة تم توزيع (78) استمارة استبيان على عينة من موظفي المصارف، بالإضافة

إلى (95) استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من زبائن المصارف اليمنية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط بين التسويق

الداخلي وجودة الخدمات، وإن للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات اثر في رضا الزبائن،

كما أن هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن، وأخيرا أن نقطة الانطلاق

للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا الزبائن تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في

جميع أقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للزبائن.

دراسة السعودي (2005)

بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية:

دراسة ميدانية".

وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف تصورات موظفي الوزارات المبحوثة للثقة التنظيمية وتحديد

النواحي الإيجابية والسلبية في مجالات الثقة التنظيمية وتعرف مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي كان منخفضاً في الوزارات، ووجدت

علاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بالمحافظة على تعزيز الثقة التنظيمية

السائدة بين العاملين في الوزارات، والنظر في نظام الرواتب والترقيات لتعزيز الرضا الوظيفي.

دراسة السبحاني (2004)

بعنوان "علاقة خط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط الإشراف الإداري، وعلى مستوى الرضا

الوظيفي، وتوضيح علاقة الإشراف الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين المدنيين والعسكريين في

المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض.

وأشارت نتائج الدراسة أن المشرفين المدنيين يطبقون خليطاً من الإشراف المباشر وغير المباشر،

وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقات جوهرية بين نمط الإشراف المباشر وغير المباشر والرضا

الوظيفي، وأنه لم تختلف استجابات العاملين نحو نمط الإشراف المباشر وغير المباشر باختلاف

طبيعة الفئة الوظيفية، وأنه يوجد فروق في استجابات أفراد العينة نحو نمط الإشراف المباشر وغير

المباشر تعزى إلى المستويات التعليمية لدى المشرفين، وكذلك أن العمر بمختلف فئاته ومسميات

الوظيفة وخبرات المشرفين له التأثير في نمط الإشراف المباشر وغير المباشر.

3. الدراسات السابقة حسب العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي:

دراسة Chiu et al. (2014)

بعنوان: "آثار التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المراكز

الرياضية في تايبيه".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي للعاملين في سياق صناعة الخدمات الرياضية. وأظهرت النتائج أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي بين الموظفين، وأن الرضا الوظيفي بدوره له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين. على الرغم من وجود علاقة مباشرة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي لدى العاملين لم تكشف عن وجود أثر وساطة كامل للرضا الوظيفي بين العوامل.

دراسة (2013) Poor et al.

بعنوان: "تقييم تأثير التسويق الداخلي على سلوك الموظفين (دراسة حالة: شركات غويلان الخاصة للتأمين)".

الهدف الرئيسي من الدراسة هو التحقيق في عوامل التسويق الداخلي (الموظفين) لدى شركات التأمين الخاصة في محافظة جيلان. فهي تبحث في مفهوم التسويق الداخلي كسبب لبناء الثقة، والرضا الوظيفي والولاء للموظفين.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات مغزى بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والولاء الوظيفي.

دراسة (2013) Barzoki and Ghujali

بعنوان: "دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية".

وهدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين التسويق الداخلي مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، أن توفير أفضل لاحتياجات الموظفين من خلال التنفيذ السليم لمبادئ التسويق الداخلي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على زيادة اهتمام العاملين والالتزام للمنظمة، وأن يكون ليس فقط فعال في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين ولكن أيضا يمكن أن يؤدي إلى سلوكيات تطوعية في بيئة العمل، مما يسهل توافر النجاح التنظيمي، وأخيرا أكدت أن هناك أثر إيجابي للرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي.

دراسة أبو سنية (2013)

بعنوان: "أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً: دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب والتحفيز والعمل كفريق والاتصال الداخلي) في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام الممرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وكذلك وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للممرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة، علاوة على وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق التزام الممرضين من خلال الرضا الوظيفي، وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

دراسة Ahmad and Al-Borie (2012)

بعنوان: "أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة في المستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والدعم التنظيمي والحوافز والدوافع، وسياسة الاحتفاظ) كان له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات التعليمية السعودية، والالتزام التنظيمي.

دراسة العمري (2009)

بعنوان: "بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية".

استهدفت هذه الدراسة اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.

وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج، حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الأداء الوظيفي. كما تبين أن متغير الولاء التنظيمي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الرضا الوظيفي. أما متغير ضغوط العمل فتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الولاء التنظيمي. كما اتضح بأن متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الولاء التنظيمي و متغير ضغوط العمل والعمر والخدمة. وأخيرا كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل و متغير الأداء الوظيفي.

دراسة (2007) Chang HH. And Chang CS.

بعنوان: "آثار التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للممرضات: مثال على المراكز الطبية في جنوب تايوان".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف نموذج العلائقي لتصورات الممرضات المتعلقة بالتسويق الداخلي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي عن طريق اختيار الممرضات من مركزين طبيين في جنوب تايوان.

وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي له آثار إيجابية على الالتزام التنظيمي، وأن تصورات الممرضات حول التسويق الداخلي لها آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

دراسة Cheah (2005)

بعنوان: "العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتوجه نحو السوق دراسة عن شركات الصناعية في المنطقة الشمالية من ماليزيا".

وهدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين التسويق الداخلي واتجاه السوق مع الأخذ بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

وأظهرت النتائج أن التسويق الداخلي يؤدي إلى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك وجدت أن الرضا الوظيفي من الممكن أن يؤدي جزئياً إلى اتجاه السوق وذلك بعكس الالتزام التنظيمي وأخيراً، تبين أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تلعب دوراً جزئياً في العلاقة بين اتجاه السوق والتسويق الداخلي.

دراسة Hwang & Chi (2005)

بعنوان: "العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للموظف وأداء الفندق".

وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي والأداء

التنظيمي بالفنادق الدولية في تايوان.

وأظهرت نتائج الدراسة أن للتسويق الداخلي تأثيرا إيجابيا قويا في الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أن للرضا الوظيفي تأثيرا إيجابيا في أداء المنظمات، وأظهرت النتائج كذلك أن للتسويق الداخلي تأثيرا إيجابيا في أداء المنظمات. كما أكدت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطا بين التسويق الداخلي، والرضا الوظيفي والأداء التنظيمي.

(2) الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي:

دراسة الأغا (2008)

بعنوان "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري"

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن كل محاور المهارات (قيادية ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) مهمة جدا لدى المسؤولين في شركة (جوال) ولكن درجة توفرها لديهم متوسطة. إن أكثر مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة "القدرة على استغلال طاقات المرعوسين" وإن أقل مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة "طرح مقترحات لتحسين أعمال اللجان".

دراسة حداد وعلي (2008)

بعنوان "اختبار صلاحية مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية - دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التزام البنوك التجارية موضوع البحث بمضمون التسويق الداخلي والكشف عن مدى الاقتراب أو الابتعاد عن مضمون التسويق الداخلي

الذي جرى اختباره في بيئة الأعمال مع المقاييس العلمية المطبقة من قبل الآخرين في بيئات مختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى إجابات واضحة لتساؤلاته وتؤكد وجود التزام لدى البنوك التجارية بالتسويق الداخلي مع وجود تقارب كبير في مضمونه وأبعاده الأربعة (المكافآت، الاتصالات، تنمية وتطوير العاملين، القيادة والدعم الإداري) مع أبرز المقاييس العلمية المطبقة عالمياً من قبل الآخرين.

دراسة (2007) Sincic and Vokic

بعنوان "دمج مفاهيم الإتصالات الداخلية وإدارة الموارد البشرية والتسويق في فلسفة التسويق الداخلي الجديدة".

وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفاهيم التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والاتصال الداخلي ودراسة المجالات التي توظف فيها هذه المفاهيم والاختلافات فيما بينها، كما هدفت إلى التوصل إلى فلسفة جديدة للتسويق الداخلي، التي تربط بين المفاهيم سابقة الذكر. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المفاهيم الثلاثة ترتبط على نحو كبير فيما بينها.

دراسة الطائي (2007)

بعنوان "قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين (دراسة حالة عمان)".

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد السبل والإجراءات الكفيلة بنجاح النشاط التسويقي الداخلي في الفنادق الأردنية على أساس نتائج التقييم التي تظهرها الدراسة والتعرف على تقييمات العاملين في الفنادق عينة الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي وترتيبها من وجهة نظر العاملين وبالتالي صياغة

إستراتيجيات تسويقية فعّالة لتحسين نشاط التسويق الداخلي بعناصره المختلفة، كما هدفت الدراسة إلى الوقوف على أية فروق ذات دلالة إحصائية في التقييمات تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة. وتوصلت إلى نتائج كان أهمها توفر إدارة الفنادق بيانات ومعلومات كافية عن الخدمات الجديدة التي تنوي الإدارات الفندقية الترويج لها، وتهتم في برامجها التدريبية بالتركيز على المهارات الفنية (المهنية)، كما إن الإدارات الفندقية للفنادق عينة الدراسة تسعى إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين وملتزمة بهذه الفلسفة بشكل قوي.

دراسة علي (2007)

بعنوان "أثر استخدام التسويق الداخلي في جودة الخدمة المقدمة للعملاء (المرضى) في المركز العربي الطبي: دراسة ميدانية".

وهدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر التسويق الداخلي في جودة الخدمة المقدمة للعملاء في المركز العربي الطبي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ممارسة التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة للعملاء (المرضى) في المركز العربي ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من اختيار وتوظيف العاملين، وتطوير العاملين، والحفاظ على أفضل العاملين، ووجود نظام لتحفيز العاملين وبين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

دراسة Brown & Norris (2006)

بعنوان "اتصالات التسويق الداخلي - دراسة حالة على تسويق الإنشاءات الهندسية التي تقوم بها جامعة ليدز".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التسويق الداخلي، وكيفية تطبيقه، وكيفية قياس فاعلية جهود التسويق الداخلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن الاجتماعات الدورية الداخلية التي تعقدتها الإدارة لها دور فعال في تنمية المهارات وتحديد المهام المطلوبة من الموظفين بشكل جيد، ووجود تبادل في المعارف والخبرات والمهارات بين الإدارات المختلفة في الشركة، وأن تشجيع الموظفين وتحديد مهامهم وأدوارهم سوف يعزز من رفع مكانة الشركة.

دراسة Keller et al. (2006)

بعنوان: "أثر جهود التسويق الداخلي في عمليات خدمة التوزيع".

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتقييم التكوين الكامل لمزيج التسويق الداخلي وفحص فوائد مزيج التسويق الداخلي بهدف مضاعفة أهمية المتغيرات، بما فيها رضا الزبون الداخلي، وأداء الزبون الداخلي، وتفعيل التوجه نحو الزبون الداخلي، كما هدفت هذه الدراسة إلى تفعيل استخدام النتائج بكفاءة نحو مقترح خطة تسويق داخلي يقوم بتطبيقها المديرون للإفادة من توزيع عمليات الخدمات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه كي نتوصل إلى مديري قوى عاملة واعية لمتطلبات العناية بالزبائن وموظفين مساعدين فإن علينا أن نساعد موظفي المكاتب الأمامية على ترتيب أولوياتهم اليومية، وفهم كيف يمكن أن تؤدي هذه الأولويات إلى تحقيق الأهداف وبالتالي تطور الموظف.

دراسة Lee (2005)

بعنوان: "أثر التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة في صناعة تكنولوجيا

المعلومات".

وهدفت هذه الدراسة التي أجريت في تايوان في الصناعات التكنولوجية إلى معرفة مكونات التسويق الداخلي وأكثرها تأثيراً، كما هدفت إلى دراسة وفحص الأمور المستجدة في التسويق الداخلي وإدارة المعرفة في الصناعات التي تتطلب وجود التكنولوجيا فيها على نحو واضح، كما هدفت إلى مناقشة العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تطبيق للتسويق الداخلي بالربط مع إدارة المعلومات في المنظمة الصناعية التي تمت الدراسة فيها، كما توصلت إلى أن أكثر العاملين شعورا بالرضا هم الذين يقومون بمهام الاتصال مع الموظفين.

دراسة الخشاب (2005)

بعنوان: "أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في المصارف التجارية في مدينة الموصل البالغ عددها (4) مصارف تجارية (مؤسسات مالية).
وتوصلت الدراسة إلى أن للتسويق الداخلي تأثير في أداء العاملين ووجود علاقة ارتباط غير معنوية على مستوى المتغيرات الفرعية.

دراسة حامد (2004)

بعنوان "اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى".
وهدف هذه الدراسة إلى توصيف وتقييم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي في المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، ومعرفة مدى وجود تأثير للممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الصحية التي تقدمها تلك المستشفيات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة من وضوح ادوار العمل لدى العاملين ومن تدريب وتنمية العاملين والتفاعل بين العاملين والعملاء في المستشفيات، وأن هناك درجة منخفضة من العلاقات بين العاملين ومكافأة العاملين والاتصالات داخل المستشفيات والدافعية لدى

العاملين، وأكدت على ضرورة توافر عملية الاتصال ذات الاتجاهين بين العاملين وإدارة المستشفى، بما يسمح بحل مشكلات العمل بسرعة ويعكس مقترحات العاملين فيها.

دراسة (2004) Tansey et al.

بعنوان: "دور التسويق الداخلي في تحفيز الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن على نحو

كبير".

وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن على نحو كبير في تقديم الخدمة والكشف عن التحديات الصعبة والنادرة في دور مقدمي الخدمات كحلقة وصل بين المنظمة والزبائن، كما هدفت إلى توضيح دور التسويق الداخلي في تقليل الصعوبات التي يواجهها مقدم الخدمة في أثناء قيامه بمهامه من أجل الربط بين المؤسسة والعالم الخارجي، وهدفت إلى إبراز دور التحفيز للعاملين على تقديم الخدمة للزبائن.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تحفيز العاملين يتصدر العوامل المؤدية للإحتفاظ بالزبائن.

دراسة (2003) Naude, et al.

بعنوان: "تحديد العوامل التي تحدد التوجه نحو التسويق الداخلي".

وهدفت هذه الدراسة إلى اعتبار العوامل التي قد تؤثر في مدركات العاملين نحو تبني عملية التوجه نحو التسويق الداخلي في المؤسسة التي يعملون فيها، وقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسات بريطانية واسعة.

وكانت نتيجة الدراسة أن لمستويات وعي الإدارة المحلية والمباشرة لهذا المفهوم (التوجه نحو

التسويق الداخلي) الأثر الكبير، إضافة إلى العناصر الاجتماعية والرضا، التي تعتبر من الأمور المهمة والإسهام في تبني مفهوم التوجه نحو التسويق الداخلي، كما اعتبرت هذه الدراسة بعض

المتغيرات الديموغرافية، ومتغيرات أخرى مثل المهمة نفسها، الرضا الوظيفي، والالتزام، والاتصال، وتقييم الإدارة من جهة وتقييم الزملاء من جهة أخرى كمحددات محتملة للتوجه نحو التسويق الداخلي.

3) الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي:

دراسة أبو سمك (2011)

بعنوان: "التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين

بمؤسسات وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التطوير التنظيمي في مؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، وكذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، والتعرف على طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي ومدى تأثير هذه العلاقة ببعض المتغيرات الشخصية.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من التطوير التنظيمي والالتزام

التنظيمي، وأنه توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى التطوير التنظيمي بمختلف مجالاته و مستوى الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، وتوجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية بينما لا توجد حول الالتزام التنظيمي.

دراسة طالب (2011)

بعنوان: "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية-

قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وهدفت

أيضاً إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى الولاء التنظيمي.

وقد أظهرت أهم نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الأزهر والإسلامية تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديهما أنماط سلوكية إيجابية وأن هناك سياسات وإجراءات يلتزم بها العاملون، وأن مستوى الولاء في جامعتي الأزهر والإسلامية مرتفع جداً بينما في الأقصى متوسط، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الثقافة التنظيمية - القيم التنظيمية - الأنماط السلوكية - السياسات والإجراءات المتبعة - الأنظمة والقوانين التي تتبعها الجامعة - التوقعات التنظيمية) بالولاء التنظيمي.

دراسة خير الدين والنجار (2010)

بغوان: "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت الدراسة الى التحقق من اثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية .

توصلت الدراسة الى وجود أثر لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، وظهرت الدراسة ان الالتزام العاطفي هو الاقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري، كما انه لا يوجد علاقة بين المتغيرات الشخصية وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

دراسة شاهين (2010)

بعنوان: "مدى فاعلة وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره

على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين "فاعلة وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في

الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية" في كل من

الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق

وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية، وأن مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي

كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين، ووجود رضا غير كاف حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية

التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين، مع وجود رضا

غير كافٍ عن الوقت الذي تستغرقه عمليات تنفيذ المعاملات.

دراسة أبو العلا (2009)

بعنوان: "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين

في وزارة الداخلية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي

عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب

التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء

التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به

المدراء ظهر بوجه عام ضعيف وأن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع

الدور، ثم الثقافة التنظيمية، ووجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء، وعدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسة جرجون (2009)

بعنوان: "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم

العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة، كما وتهدف أيضاً إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لديهم.

ومن أهم نتائج الدراسة أنه يوجد لدى الوزارة سياسة إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية، والتزامها بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، وتوجد علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

دراسة حنون (2006)

بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع

غزة".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات

الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات

ال فلسطينية بقطاع غزة.

(4) الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي:

دراسة السقا (2009)

بعنوان: "مدى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن

نظام التعويضات المالية، حالة دراسية: وزارة الشؤون الإجتماعية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف

العمومية عن نظام التعويضات المالية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين كل من: الرضا عن الوظيفة، والعلوات

المختلفة "المكافآت" والترقية والمزايا المرتبطة بنهاية الخدمة، والتقاعد والرضا الوظيفي للموظفين عن

نظام التعويضات المالية الحكومية، وقد تبين أن النظام غير فاعل وممتدني ومعظم الموظفين ليس

لديهم علم ودراية بنظام التعويضات المالية الحكومية، ولا يوجد التزام في ضوابط منحها مما أثر

سلباً على درجات الرضا الوظيفي.

دراسة حويحي (2008)

بعنوان: "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل،

حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة

العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والتعرف على أفضل

الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل وكل من ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، الرؤساء والمرؤوسين، الراتب والحوافز، توقعات الفرد، قيمة الإنجاز، والعدالة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزي للمتغيرات الشخصية.

دراسة غواش (2008)

بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر"

حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لموظفي البنوك في قطاع غزة وفق نموذج بورتر ولولر، وبيان اثر كل من أبعاد نظرية بورتر ولولر وبين المتغيرات الديموغرافية في رضاهم الوظيفي.

وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب مايشير إليه نموذج بورتر ولولر يتحقق بوزن نسبي ٤٠,٧٥%، وكذلك جاء ترتيب المحاور الثلاثة للدراسة كالتالي: محور إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل ثم تلاه محور إدراك الانجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب، وأخيراً محور إدراك قيمة العوائد وعدالتها، ولا توجد فروق لدى الموظفين تعزي للمتغيرات الديموغرافية.

دراسة الباحسين (2007)

بعنوان "الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية

على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية".

وهدفت هذه الدراسة إلى إيضاح المفاهيم الأساسية للرضا الوظيفي، وأهم العوامل المؤثرة فيه، وإلى تعرف مستوى الرضا لدى مندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، ومعرفة تأثير المتغيرات الشخصية في الرضا الوظيفي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود رضا وظيفي من جانب مندوبي المبيعات السعوديين ومندوبي المبيعات غير السعوديين تجاه نظام المكافآت وفرص الترقية والأمان والمشاركة في اتخاذ القرار، في حين كان هناك رضا تجاه ملاءمة حجم العمل للقدرات الشخصية لمندوبي المبيعات وعدد ساعات العمل وظروف العمل.

دراسة عفانة (2006)

بعنوان "قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجهاز المصرفي في الأردن وأثره على الأداء".

وهدفت هذه الدراسة التي أجريت على عينة تم اختيارها من البنك المركزي والمصارف التجارية والإسلامية والاستثمارية والأجنبية ومؤسسات الإقراض المتخصصة إلى قياس الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي في الأردن تجاه أنظمة الحوافز النافذة، ومقارنة ذلك من وجهة نظر الموظفين في هذا القطاع.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدم توافر رضا عن الحوافز لدى الموظفين في قطاع المصارف، وأن الرواتب والعلاوات والزيادات كانت قليلة قياساً بمتطلبات الحياة على نحو عام، مما أدى إلى عدم كفاية هذه الحوافز لحاجات ومتطلبات الموظفين، وبالتالي وجود حالة من عدم الرضا على هذا الجانب. كما أظهرت هذه الدراسة وجود رضا عن طبيعة الوظيفة والعلاقات الإنسانية والثقافة والأخلاق، والتطوير والتدريب.

دراسة أبو رمضان (2004)

بعنوان "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة نحو عملهم، وذلك من خلال تحليل وقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات من خلال المتغيرات التالية: "ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الراتب والحوافز".

وقد أظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر عناصر الرضا أهمية لهؤلاء العاملين هي "الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، ثم الراتب الشهري ثم ظروف العمل".

دراسة المرئخ (2004)

بعنوان: "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم

في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية".

هدفت هذه الدراسة الى التحدث عن بيئة العمل التي تعيشها العمالة الفلسطينية في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى أدائهم لأعمالهم.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة بين كلا من المؤهل العلمي للعاملين، وبعض عناصر بيئة العمل المادية للعاملين، وبعض الحوافز المعنوية، وتطبيق بعض عناصر قانون العمل الفلسطيني في منشآت القطاع الصناعي من جهة، وبين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومستوى أدائهم لأعمالهم من جهة أخرى.

التعقيب على الدراسات السابقة:

1. من خلال إطلاع الباحث على الدراسات المحلية والعربية والأجنبية تبين:

أنه لم تقم أي دراسة منها بالجمع بين المتغيرات التي سيتم تناولها في هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية، حيث قامت الدراسات التي تم الإطلاع عليها بتناول بعض هذه المتغيرات أو أحدها. وقد تكون هذه الدراسة أولى الدراسات التي جمعت بين التسويق الداخلي، والولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي والعلاقة بين هذه المتغيرات في البيئة الفلسطينية، لذا يأمل الباحث من هذه الدراسة أن تقدم صورة واضحة ومعلومات مستندة إلى البحث العلمي عن أهمية ما تم دراسته من عناصر للتسويق الداخلي، وإبراز العوامل التي لها أكبر الأثر في الولاء التنظيمي في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

2. ما يميز هذه الدراسة عن البحوث والدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على العلاقة بين التسويق الداخلي، والولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي بين موظفي شركة جوال في محافظات قطاع غزة ، وحسب علم الباحث لم تتم أي دراسات سابقة حول هذا القطاع الاقتصادي الحيوي وخصوصاً في محافظات قطاع غزة، مما سيساعد في تقديم قاعدة بيانات لإدارة شركة جوال لأجل تصويب أوضاعها فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية لديها.

الفصل الرابع: نموذج وفرضيات ومنهج ومجتمع الدراسة

مقدمة.

نظريات ونموذج الدراسة.

متغيرات الدراسة.

فرضيات الدراسة.

منهج الدراسة.

مجتمع الدراسة.

سمات ووصف مجتمع الدراسة

عينة الدراسة.

أداة الدراسة.

صدق الإستبانة.

ثبات الإستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة.

مقدمة

يتناول هذا الفصل نظريات ونموذج الدراسة، ومتغيرات وفرضيات الدراسة، ثم وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة ومحددات الدراسة، مع ذكر معلومات عن سمات ووصف مجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

نظريات ونموذج الدراسة

تم الإعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومنز، ونظرية النظام التعاوني: (تشر بارنارد) Co – Operative System Theory في تصميم نموذج الدراسة، وهي تستند إلى ما يلي:

نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومنز: يبدأ التبادل الاجتماعي عند هومنز من تفاعل الأفراد التقابلي (وجهاً لوجه) عاكساً الأوجه النفسية والإقتصادية والاجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والأعتبار والأحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائماً هدف التبادل الاجتماعي ولأن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية وبدوره يكثف من تماثله الاجتماعي لقواعد جماعته.

يعد هومنز هذا القبول والإحترام والتماثل الاجتماعي مكافأة اجتماعية للفرد داخل جماعته. فالجماعة الاجتماعية تتألف من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع الاجتماعية هي - عليا، وسطي، دنيا، فالأفراد الذين يشغلون مواقع تدرجية عليا يحصلون على مكافآت اجتماعية كثيرة بسبب تماثلهم مع قيم وأهداف جماعتهم، إذ كلما أدرك شاغلو هذا الموقع (العالي) أهمية المكافآت الاجتماعية التي سوف يحصلون عليها زادوا من نشاطهم الاجتماعية داخل جماعتهم، أي أنه كلما

كان الموقع الذي يشغله الفرد عالي كلما زادت المكافآت الإجتماعية التي يحصل عليها. ثم يدلّف هومنز نحو مدار المجتمع ليطبّق تنظيره عليه بعد أن طبقه على الجماعة الصغيرة، فيقول "كلما زاد الفرد من نشاطاته الإجتماعية (داخل المجتمع) زادت مكافآته الإجتماعية وبالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافآت، ففي المجتمع الصناعي تزداد مناسط الفرد الإجتماعية وتقل في المجتمع الزراعي، لذلك يرى هومنز أن الرجل الصناعي تزداد مكانته وسمعته الإجتماعية من خلال ثروته ومساعدية في مكتبه وأعتبر هومنز هذا كمكافأة إجتماعية لنشاط الرجل الصناعي التي تعمل على زيادة مكانته وسمعته الإجتماعية في المجتمع.

قدم (هومنز) الأسس والقواعد التنظيرية في التبادل الإجتماعي وهي:

1- أن ما هو مكلف بالنسبة لفرد معين قد لا يكون ذلك بالنسبة للفرد الآخر المشترك معه في علاقة تبادلية .

2- ان ما هو غير مكلف لفرد معين قد لا يكون ذلك بالنسبة للفرد الآخر المشترك معه في علاقة تبادلية.

3- إن ما هو نافع لفرد معين قد يكون غير ذلك لفرد آخر مشترك معه في علاقة تبادلية.

4- إن ما هو غير نافع لفرد معين قد يكون نافعاً لفرد آخر مشترك معه في علاقة تبادلية.

5- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة ومنفعة عاليتين لفرد معين، بينما يكون أقل من ذلك بالنسبة لفرد آخر يشترك معه في علاقة تبادلية.

6- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة ومنفعة بسيطتين بالنسبة لفرد معين، بينما يكون أكثر من ذلك لفرد آخر مشترك معه في علاقة تبادلية.

7- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة بسيطة إنما منفعته كبيرة بالنسبة لفرد معين، إنما يكون ذا كلفة عالية ومنفعة قليلة عند فرد آخر يشترك معه في علاقة تبادلية.

8- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة كبيرة ومنفعة بسيطة بالنسبة لفرد معين، لكنه ذو كلفة أقل ومنفعة أكثر عند فرد وآخر مشترك معه في علاقة تبادلية.

علاوة على ما تقدم يضيف هومنز فيقول أن محفزات السلوك الإنساني هي درجة وقيمة وكمية المكافآت والعقوبة التي سوف يحصل عليها الفرد لقاء قيامه بها أو عدم ذلك. إذا كلما زادت قيمة مكافأة في تقييم الفرد زاد من نشاطه من أجل أن يحصل على مكافأة والعكس صحيح. لكن إذا كرر الفرد نفس السلوك في فترة زمنية أخرى فإن قيمة مكافأة لا تكون عالية في تقييمه لأنه سبق وأن حصل عليها حتى قوة جاذبيتها للفرد فيمارس ذلك السلوك. إضافة إلى ذلك فإن قيمة مكافأة لا تبقى محافظة على درجتها وكميتها على مر الزمن إذ قد تزداد أو تقل وهذا بدوره يؤثر على جذب الفرد لممارسة سلوك معين.

ولأن الفرد في علاقاته التبادلية يقوم بنشاط معين لكي يحصل على إعراف أو إعجاب أو قبول أو نفوذ إجتماعي، فالقبول الإجتماعي يلعب دوراً مهماً في تبادل التفاعلات والعلاقات كما تفعل النقود في عملية التبادل التجاري لكن وجه الإختلاف بينهما هو أن الفرد في العلاقات الإجتماعية لا يستطيع إستخدام الإعراف الإجتماعي كوسيلة للحصول على منافع أخرى في عمل آخر في أفراد آخرين كما تفعله النقود في المبادلة التجارية.

نظرية النظام التعاوني: (تشر بارنارد) Co – Operative System Theory

تعتبر نظرية بارنارد Chester Barnard من أهم نظريات الفكر التنظيمي، وأكثرها تأثيراً

في ميدان الإدارة. وقد ظهرت أفكار هذه النظرية في كتابين أساسيين له هما:

أ. وظائف المدير The Functions of the Executive ونشر في عام 1938 للمرة الأولى.

ب. التنظيم والإدارة Organization & Management ونشر في عام 1948.

وقد أعد برنارد كتاباته بناء على خبرته في شركة للاتصالات الهاتفية. واستخدم في تناوله لنظريات الإدارة أبحاث علم الاجتماع والإحصاء والعلوم النفسية. فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف. وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية. كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى. فالتنظيم إذاً هو نظام مفتوح يقوم على العناصر الثلاثة التالية:

أ. وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.

ب. وجود نظام اتصالات كفوءة بين أعضاء التنظيم.

ج. رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية:

1. الفرد: إن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، فلا يمكن أن يعيش إلا مع إنسان، والإنسان مستقل، وبنفس الوقت يعد جزءاً من نظام، وهو شيء حي له أيضاً القدرة على التكيف وعلى التوازن الداخلي مع العالم الخارجي، وله القدرة على الاستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجه عنه.

ويقول بارنارد أن الفرد غالباً ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمراً صادراً

إليه إذا توفرت أربعة شروط متتابعة هي:

1. إذا كان قادراً على فهم وإستيعاب الرسالة.
2. إذا كان يعتقد أن الرسالة لا تتناقض مع أهداف المنظمة.
3. إذا كان يعتقد أنها تتماشى مع أهدافه الشخصية.
4. إذا كان قادراً من الناحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها.

2. التنظيم الرسمي: إن التنظيم الرسمي من وجهة نظر بارنارد يتألف من العناصر التالية:

1. الهدف المشترك.
2. الاتصال.
3. السلطة وقبولها.
4. اتخاذ القرارات.
5. التخصص.
6. الرغبة في العمل.
7. التوجيه والإشراف.

ويخلص بارنارد إلى النتيجة التالية، أن تبعية المنظمات لتنظيم رسمي أعلى يترتب عليها أشكال من التقييد والحد من حرية الحركة للمنظمات التابعة التي تصبح بالتالي معتمدة أو قاصرة أو ناقصة.

3. التنظيم غير الرسمي: في كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلائي محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين. كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني أو أساس عصبي أو ديني. والعلاقة بين قوى التنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر. وإن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي. لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيمان، ويتسبب ذلك في إحباط جهود المنظمة. وعلى هذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

أ . تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم.

ب . تحقيق التماسك والترابط بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.

ج . تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

ومن أهم المساهمات التي قدمها بارنارد للإدارة فكرة التوازن التنظيمي Organizational

Equilibrium. فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها

المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو

يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة.

وقد أرجع بعض الكتاب أهمية الولاء التنظيمي إلى الآثار المترتبة عليه وتأثيره على كل من الفرد وجماعة العمل والمنظمة، وقد لخصها الصيرفي إلى آثار إيجابية عند ازدياد الولاء التنظيمي، وسلبية عند انخفاض الولاء التنظيمي كما في الجدول التالي:

جدول (4.1): يوضح آثار الولاء على الفرد وجماعة العمل والمنظمة

الآثار الممكنة		
سلبية عند انخفاض مستوى الولاء	إيجابية عند ارتفاع مستوى الولاء	
انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي	- الشعور بالانتماء والارتباط	1. الفرد
	- الأمان	
انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي	- الأهداف والاتجاه	
	- التصور الذاتي الإيجابي	
زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	- المكافآت التنظيمية	
	- الجاذبية للعاملين المحتملين	
قلة التفكير الجماعي	- ثبات العضوية	2. جماعة العمل
انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف	- فعالية الجماعة	
الصراع بين الجماعات	- التماسك	
انخفاض القدرة على التطور والتكيف	زيادة الفاعلية ترجع إلى:	3. التنظيم
	- جهد الفرد - انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة الغياب - انخفاض نسبة التأخير	
	- الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج المنظمة	

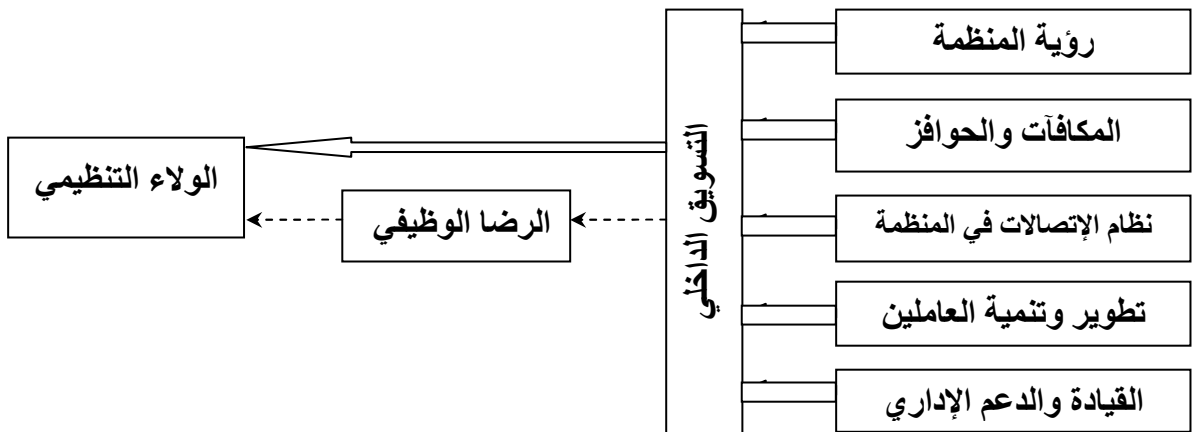
المصدر: (الصيرفي، 2005، ص 232).

لقد أشارت دراسة (Ahmad & Al-Borie, 2012) بأن الأدلة التجريبية تشير إلى أن عوامل التسويق الداخلي لديها درجة كبيرة من النفوذ على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وقد وفرت هذه الأدلة التجريبية دعماً كبيراً لأدبيات التسويق الداخلي، التي تؤكد بشكل جوهري أن عوامل التسويق الداخلي لها تأثير على الولاء التنظيمي.

كما أكدت دراسة (أبو سمك، 2011) بأن مفهوم الولاء التنظيمي يختلف تماماً عن مفهوم الرضا الوظيفي (الرضا عن العمل) فالفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل بها ويود ممارسة نفس العمل الذي يمارسه في منظمة أخرى والعكس فقد يحب الفرد الانضمام لمنظمة معينة ولكنه يكره العمل الذي سوف يمارسه فيها، ويلاحظ أن الرضا يؤدي (أي أنه مرحلة بسيطة) لتكوين الولاء التنظيمي حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في تكوين المنظمة. وعليه من خلال النظريات وبعد الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة يمكن صياغة نموذج

الدراسة كالتالي:

شكل (4.1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة:

لقد اعتمد الباحث العناصر التي قام حداد وعلي (2008) بتلخيصها في جدول (2.1) نظراً لتكرارها في معظم النماذج والدراسات السابقة (مع ملاحظة أن بعض الدراسات الحديثة مثل (Gilaninia et al., 2013) أكدت على أهمية عنصر الرؤية كبعد من أبعاد التسويق الداخلي) وهي على النحو التالي:

التسويق الداخلي ويتضمن:

- رؤية المنظمة.
- المكافآت والحوافز.
- نظام الإتصالات في المنظمة.
- تطوير وتنمية العاملين.
- القيادة والدعم الإداري.

2. المتغير التابع: الولاء التنظيمي.

وقد اعتمد الباحث الولاء التنظيمي كمتغير واحد حيث أنه تم التعامل معه كذلك في معظم الدراسات الحديثة مثل: (Awan et al., 2015)، (Gilaninia et al., 2013)، (Chen & Lin, 2013)، (أبو سنية، 2013)، (أبوسمك، 2011)، (الشوابكة، 2010).

3. المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي.

وقد اعتمد الباحث الولاء التنظيمي كمتغير واحد ومتغير وسيط في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي حيث أنه تم التعامل معه كذلك في معظم الدراسات الحديثة مثل: (Awan et al., 2015)، (Chiu et al., 2014)، (Tanhaei et al., 2013)، (أبو سنية، 2013)، (الأخضر، 2010).

فرضيات الدراسة

بعد مراجعة الدراسات السابقة والاطار النظري للدراسة استطاع الباحث صياغة الفرضيات التالية لقياس تأثير التسويق الداخلي (بأبعاده المختلفة) في كل من الولاء التنظيمي والرضا

الوظيفي، وكذلك تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي وتأثيره كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، وانتهاء بقياس تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المحافظة، الدخل) على الولاء التنظيمي، كالتالي:

استنادا الى الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين التسويق الداخلي (بأبعاده المختلفة) والولاء التنظيمي نجد أن نتائج دراسة (Awan et al., 2015) ودراسة (Gilaninia et al., 2013) أشارت إلى تأثير التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي، كما أشارت دراسة (Chiu et al., 2014) ودراسة (Poor et al., 2013) أنه يوجد علاقة مباشرة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، كما أكدت دراسة (Barzoki & Ghujali, 2013) أن التسويق الداخلي يمكن أن يكون فعال في تعزيز الولاء التنظيمي، وقد أظهرت نتائج دراسة (Chen & Lin, 2013) الدور القوي للتسويق الداخلي على ولاء الموظفين، كما أظهرت نتائج دراسة (أبوسنينة، 2013) ودراسة (Ahmad & Al-Borie, 2012) أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي،

وبناء عليه فقد تم صياغة الفرضية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال.

واستنادا الى الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين التسويق الداخلي (بأبعاده المختلفة) والرضا الوظيفي نجد أن نتائج دراسة (أبو بكر، 2015) أشارت إلى علاقة إيجابية بين البرامج التدريبية والاتصالات والمكافآت والحوافز من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى، ودراسة (Poor et al., 2013) أكدت أن هناك علاقة إيجابية وذات مغزى بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، كما أكدت دراسة (Barzoki & Ghujali, 2013) أن هناك أثر إيجابي للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، وهذا ما أثبتت عليه دراسة (Tanhaei et al., 2013)، ودراسة (أبو

سنية، 2013)، وقد شكلت دراسة (Ahmad & Al-Borie, 2012) مساهمة إيجابية في إتجاه

عوامل التسويق الداخلي وتأثيرها على الرضا الوظيفي،

وبناء عليه فقد تم صياغة الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \geq 0.05)$ للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي شركة جوال.

واستنادا الى الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

نجد أن نتائج دراسة (Chiu et al., 2014) أشارت إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على

الولاء التنظيمي لدى العاملين، وقد أكدت دراسة (Barzoki & Ghujali, 2013) أن هناك أثر

إيجابي للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، كما أشارت دراسة (عويضة، 2008) إلى وجود

علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل وبين العوامل المؤثرة على الولاء

التنظيمي، كما أشارت دراسة (حويحي، 2008) إلى أثر الايجابي للعوامل المسببة للرضا الوظيفي

على الولاء التنظيمي،

وبناء عليه فقد تم صياغة الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \geq 0.05)$ للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال.

واستنادا الى الدراسات السابقة التي بحثت في تأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على

العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي نجد أن نتائج دراسة (Awan et al., 2015)

أشارت إلى أن الرضا الوظيفي لديه تأثير إيجابي على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء

التنظيمي، وهذا ما أكدت عليه كل من دراسة (Chiu et al., 2014)، ودراسة (أبو سنية،

2013)،

وبناء عليه فقد تم صياغة الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال.

واستنادا الى الدراسات السابقة التي بحثت في تأثير المتغيرات الديموغرافية على درجة الولاء التنظيمي مثل: (أبوسمك، 2011)، (خيرالدين والنجار، 2010)، (أبوالعلا، 2009)، (عويضة، 2008)،

فقد تم صياغة الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المحافظة، الدخل.

منهج الدراسة:

تبعاً لموضوع الدراسة (أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي) ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، 2005)

مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من الإداريين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من مدير، ورئيس قسم، مراقب، مشرف، إداري في قطاع غزة والبالغ عددهم 180 موظف. (شركة جوال، 2015)

سمات ووصف مجتمع الدراسة

نظرة عامة عن شركة جوال

مقدمة

بدأت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) العمل كأحدى مجموعة الاتصالات في عام 1999 كأول مشغل فلسطيني للاتصال الخليوي، وفي كل عام تمضي الشركة قدما في الانتشار والتقدم حتى وصلت إلى أكثر من 2.75 مليون مشترك في عام 2015 وبحصة سوقية تزيد عن 77% من السوق الفلسطينية. (مجموعة الإتصالات، 2016)

وبرغم كل الصعاب والتحديات والعراقيل التي واجهت شركة جوال منذ نشأتها إلا أنها استطاعت البحث عن الفرص واستغلالها، حيث تمكنت من تكريس نفسها كشركة رائدة لها بصمتها وحضورها الخاص في المشهد الاقتصادي الفلسطيني، ومع توالي الانجازات باتت على يقين بتقديم أفضل الخدمات والإمكانات لجمهور مشتركها ولتؤكد الشركة من جديد على دفع التنمية ودعم الاقتصاد الوطني وتقديم سلسلة من الأبعاد التنموية لكافة شرائح المجتمع الفلسطيني .

النشأة والتقدم لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)

نشأت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) منذ بدايتها على مبدأ المنافسة المهنية في السوق الخلوية، حيث كانت عبارة عن شركة محلية صغيرة تتنافس مع أربع شركات إسرائيلية عملاقة في صناعة الاتصالات الخلوية والتي رفضت حينها التوقيع على اتفاقيات تسمح لمشاركي جوال بإرسال واستقبال المكالمات مع أي منهم بهدف فرض العزلة عليها، من هنا تميزت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، باعتبارها أول شبكة اتصالات خلوية فلسطينية تربط أجزاء فلسطين في ظل تقطيع أوصال الوطن وصعوبة التواصل بين الأهل والأحبة. (المرجع السابق)

وقد احتلت سوق الخلوي في فلسطين المرتبة الثالثة على قائمة الأسواق الخلوية العربية في الأعوام الستة الأخيرة (2010-2015)، بعد المملكة العربية السعودية والأردن، بمؤشر حدة المنافسة الخلوية السنوي، حيث بينت نتائج المؤشر السنوي لقياس مستوى التنافس في أسواق الخلوي العربية لشهر ايلول 2015 أن السعودية تحتل المركز الأول بعلامة (85.08%) تتبعها الأردن ثانياً بعلامة (75.92%)، ثم فلسطين (75.19%). (مجموعة المرشدين العرب، 2015)

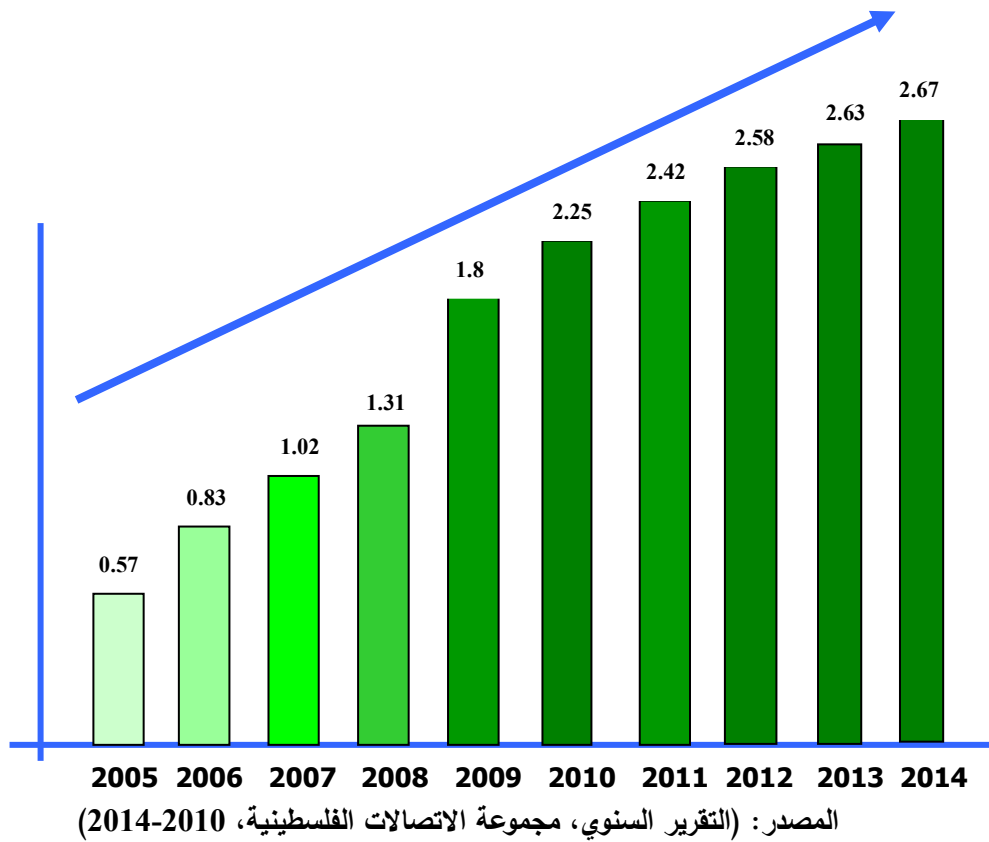
ومن جهة أخرى استطاعت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) تعزيز قيمتها الاقتصادية بشكل متزايد ومنتظم ولقد تخطت "جوال" حاجز المليون مشترك في نهاية عام 2007، وها هي الآن تتخطى 2.75 مليون مشترك، مثبتة قدرتها على أن تمد جسورا من الثقة مع المجتمع من خلال اهتمامها بكل فئة من فئاته، وبكل فرد من أفرادها، وإذا أردنا أن نذكر بعض الحقائق الاقتصادية، فإن "جوال" بدأت بتحقيق الأرباح منذ العام الثاني من البدء بالعمل، كما أن لجوال دورا فاعلا في دعم الاقتصاد الفلسطيني من خلال استثمارها في عدد من المشاريع الاستثمارية الهامة في السوق الفلسطينية، وتجدر الإشارة إلى أن آلاف العائلات الفلسطينية تعتمد في دخلها على شركة "جوال" سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر. (مجموعة الإتصالات، 2016)

الأهداف الرئيسية لشركة جوال

- توفير أحدث نظم وخدمات تكنولوجيا الاتصالات وأنظمة المعلومات وتراسل المعطيات والخدمات المضافة لتلبية كافة احتياجات الزبائن في كافة التجمعات الفلسطينية.
- تحقيق عوائد استثمار مجدية للمساهمين والمحافظة على استثماراتهم والعمل على تحقيق توقعاتهم وطموحاتهم وتأمين الاتصال والتواصل معهم بشكل مستمر.
- تقديم أوسع رزمة من الخدمات لأكبر قاعدة من المشتركين في كافة المناطق الفلسطينية.

• المساهمة في بناء لبنات المجتمع الفلسطيني من خلال دعم أكبر قدر ممكن من المبادرات والأنشطة الاجتماعية والتربوية والتعليمية والصحية والاقتصادية وتطوير البنية التحتية، لخلق علاقة تواصل متميزة بين شركات المجموعة والمجتمع الفلسطيني بما يساهم في تحقيق طموحات المجتمع وتعزيز قدراته.

شكل (4.2): عدد مشتركين جوال "بالمليون"



كما قامت "جوال" بمضاعفة استثماراتها المالية والتقنية من أجل تحقيق أفضل مستوى من التغطية والخدمات، فباتت تغطي شبكة "جوال" الآن حوالي 99% من المناطق المأهولة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتخدم مشتركها من خلال أكثر من 29 مركزاً مجهزة على أعلى المستويات، وأكثر من 1,494 موزع رئيسي وفرعي، وأكثر من 10,000 منفذ بيع منتشرة في كافة أنحاء الضفة الغربية وقطاع غزة، بالإضافة إلى توفير خدمة التجوال الدولي من خلال اتفاقيات عقدتها مع 429

مشغل خلوي في أكثر من 172 دولة حول العالم، كما وتعمل "جوال" على أتمتة المعلومات المتعلقة بخدماتها وإجراءات تفعيلها وإلغائها من خلال الأرقام المختصرة والرسائل القصيرة والموقع الإلكتروني، ولأن شعارها هو "المشترك أولاً"، وفرت "جوال" لمستخدميها خدمات متميزة ذات مستوى رفيع من خلال برامج متعددة تلبي احتياجات مختلف فئات المجتمع، إضافة للخدمات المضافة المواكبة لآخر التطورات التكنولوجية. (المرجع السابق)

عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 موظف، تم اختيارهم بطريق عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها .

العينة الأصلية "الفعلية":

قام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم استبعاد العينة الاستطلاعية 30 موظف وبعد ذلك تم توزيع 150 إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 133 إستبانة بنسبة 88.7%.

أداة الدراسة:

بناء على ما ورد في الدراسات السابقة تم إعداد إستبانة حول "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة"، وذلك على النحو التالي:

تتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة المحافظة، الدخل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 72 فقرة، موزع على 3 مجالات رئيسيه هم:

المجال الأول: التسويق الداخلي، ويتكون من (31) فقرة، مقسم إلى 5 مجالات فرعية كما هو

موضح في الجدول التالي:

أولاً: رؤية الشركة، ويتكون من (2) فقرة.

ثانياً: مكافآت العاملين، ويتكون من (6) فقرات.

ثالثاً: الاتصالات، ويتكون من (9) فقرات.

رابعاً: تطوير وتنمية العاملين، ويتكون من (11) فقرة.

خامساً: القيادة والدعم الإداري، ويتكون من (3) فقرات.

جدول (4.2): قياس التسويق الداخلي

الرقم	الفقرة	المصدر
أولاً: التسويق الداخلي		
رؤية الشركة		
1.	تقدم الشركة رؤيا Vision يؤمن بها العاملون	(حداد
2.	تقدم الشركة رؤيتها إلى العاملين بصورة حسنة	وعلي، 2008)
مكافآت العاملين		
3.	يرتبط نظام المكافآت بأهداف الشركة	(حداد وعلي، 2008)
4.	يتم إعلام العاملين في الشركة عن الكيفية التي تتم بها مكافأتهم	
5.	يتم إعلام العاملين في الشركة عن أسباب مكافأتهم	
6.	يؤكد نظام المكافآت لدى الشركة على تغيير السلوك الذي يساعد في تطوير أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة	
7.	نظام المكافآت وقياس الأداء يشجعان العاملين لدى الشركة على العمل	
8.	تقوم الشركة بمكافأة وقياس أداء العاملين للمساهمة في تحقيق رؤيتها	

الرقم	الفقرة	المصدر
الاتصالات		
9.	تستخدم الشركة البيانات التي تقوم بجمعها من العاملين لتحسين أعمالهم وتطوير استراتيجيتها	(حداد وعلي، 2008)
10.	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لخلق الاستيعاب والفهم بين	
11.	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لمنح العاملين حرية في	
12.	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لتزويد كافة العاملين	
13.	الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع ما تعلنه الشركة للجمهور	
14.	الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع ما تعلنه العلاقات العامة	
15.	الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع كافة أشكال اتصالاتها	
16.	الاعتبارات التي تؤكد عليها الشركة هي إدامة الاتصال بالعاملين لديها	
17.	اتصالات الشركة بالعاملين لديها تأتي نتيجة لأهمية دور خدمات المكلفين بها	
تطوير وتنمية العاملين		
18.	تؤمن الشركة الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين لديها	(حداد وعلي، 2008)
19.	برامج التدريب والتطوير في الشركة موجهة بوضوح لخلق الجدارة	
20.	تعتقد الشركة أن عليها أن تكون متواصلة مع التغيرات التكنولوجية وبشكل مستمر والتي يتطلب إعادة اختبار برامجها التدريبية تبعاً لذلك	
21.	الشركة تتواصل مع التغيرات الحاصلة في الطلب على الأعمال وتعمل على إعادة الاختبار المستمر لبرامجها التدريبية تبعاً لذلك	
22.	تقوم الشركة بإعداد العاملين فيها من أجل أن يحققوا الأداء الجيد	
23.	تتظر الشركة الي التطوير وتنمية مهارات العاملين لديها على أنه استثمار وليس تكاليف	
24.	تطوير معارف ومهارات العاملين هو عملية مستمرة في الشركة	
25.	تقوم الشركة بتعليم العاملين لديها لماذا يقومون بالأشياء المناطة بهم وليس فقط كيف يقومون بتلك الأشياء	
26.	تذهب الشركة إلى أبعد من التدريب وتعمل على تقديم دروس تربية	
27.	يتم تدريب العاملين في الشركة لغرض أداء قواعد الخدمات المكلفين	
28.	يتوفر لدى إدارة الشركة مرونة في التكيف وتلبية مختلف حاجات العاملين	
القيادة والدعم الإداري		
29.	نعتمد أن إدارتنا لها قدرات معنوية لدفع الشركة والعاملين فيها بالاتجاه	(حداد وعلي، 2008)
30.	نعتمد أن إدارتنا لديها القدرات الفكرية في دفع الشركة والعاملين بالاتجاه	
31.	إدارتنا في الشركة تؤكد على البناء الثقافي وتحديد المسار من أجل تجسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها	

المجال الثاني: الرضا الوظيفي، ويتكون من (20) فقرة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4.3): قياس الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	المصدر
ثانياً: الرضا الوظيفي		
1.	أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوي فقط	(الطيب، 2008)
2.	أنا راض عن عملي	
3.	أشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة بالآخرين	
4.	أفضل العمل في هذه الشركة على غيرها	
5.	أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة	
6.	لا أفكر في ترك هذه الشركة	
7.	وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل	
8.	لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي	
9.	أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات	
10.	إنني راض عن مساري الوظيفي	
11.	يتناسب دخلي من الشركة مع مسؤولياتي الحالية	
12.	أري أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة	
13.	أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى	
14.	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي	
15.	إنني راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه الشركة	
16.	إنني اعتبر شركتي منظمة مهنية وأشعر بالفخر لأنني أعمل بها	
17.	يسرنى ما أجده من تعاون من زملائي	
18.	إنني راض عن نظام تقييم الأداء الحالي	
19.	أري أن الشركة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي	
20.	أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية	

المجال الثالث: الولاء التنظيمي، ويتكون من (21) فقرة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4.4): قياس الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرة	المصدر
ثالثاً: الولاء التنظيمي		
1.	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الشركة	(أبوسمك، 2011)
2.	وفقا لتوقعاتي وما أوّمن به يجعلني أحرص على أن أكون عضوا في هذه الشركة وأعمل لصالحها	
3.	يعتبر وجود الموظف في هذه الشركة مؤشرا لكفاءته	
4.	أعتبر مشاكل الشركة هي مشاكلي الشخصية	
5.	ثقتي بأغلب موظفي الشركة قوية	
6.	أتحدث بإطراء وإعجاب عن الشركة لأصدقائي	
7.	عملي بالشركة يشعرنني بالرضا والأمان	
8.	أشعر بقوة ولائي تجاه هذه الشركة	
9.	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة بالانتماء إلى هذه الشركة	
10.	كان قرار ارتباطي بهذه الشركة صائبا	
11.	هناك توافق بين قيمي وقيم الشركة	
12.	يتطلب بقاءي واستقرار في هذه الشركة جهودا كبيرة	
13.	يتطلب الانتماء لهذه الشركة إمكانيات كثيرة	
14.	يحصل الموظفون على مكافآت مادية مجزية مقارنة بالجهود المبذولة	
15.	أشجع زملائي بالشركة وأساندهم على تقديم الشكاوي والتظلمات	
16.	أمتنع عن تقديم الشكوي والتظلم لأنها تتطلب وقتا ومخاطرة	
17.	أرغب في بذل جهود كبيرة لإنجاح أهداف الشركة	
18.	أرغب في المشاركة في إحدى اللجان الطوعية من أجل خدمة	
19.	أشعر بالرضا إذا ماسئلت عن دوري الوظيفي في الشركة	
20.	ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من ولائي للشركة التي أعمل	
21.	بإمكاني العمل في شركات أخرى تؤدي عملا يختلف عن عملي	

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب

جدول (4.5):

جدول (4.5): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. (الرجاوي،

(2010)

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's

Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.6).

جدول (4.6): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
رؤية الشركة.	2	0.847
مكافآت العاملين.	6	0.926
الاتصالات.	9	0.911
تطوير وتنمية العاملين.	11	0.953
القيادة والدعم الإداري.	3	0.931
التسويق الداخلي.	31	0.975
الرضا الوظيفي.	20	0.954
الولاء التنظيمي.	21	0.943
جميع المجالات معا	72	0.984

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.847، 0.975) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.984) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (عبيدات وآخرون، 2001)

وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بثلاث طرق:

صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010)، حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من متخصصين في إدارة الأعمال، وأسماء المحكمين مذكورة بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الاتساق الداخلي لـ "التسويق الداخلي":

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "رؤية الشركة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "رؤية الشركة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تقدم الشركة رؤيا Vision يؤمن بها العاملون	.948	*0.000
2.	تقدم الشركة رؤيتها إلى العاملين بصورة حسنة	.922	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مكافآت العاملين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ≤ 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مكافآت العاملين" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يرتبط نظام المكافآت بأهداف الشركة	.857	*0.000
2.	يتم إعلام العاملين في الشركة عن الكيفية التي تتم بها مكافآتهم	.693	*0.000
3.	يتم إعلام العاملين في الشركة عن أسباب مكافآتهم	.881	*0.000
4.	يؤكد نظام المكافآت لدى الشركة على تغيير السلوك الذي يساعد في تطوير اداء العاملين مما يؤدي الى تحقيق اهداف الشركة	.887	*0.000

0.000*	.917	نظام المكافآت وقياس الأداء يشجعان العاملين لدى الشركة على العمل بروح الفريق	5.
0.000*	.907	تقوم الشركة بمكافأة وقياس أداء العاملين للمساهمة في تحقيق رؤيتها	6.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتصالات" والدرجة

الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتصالات" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	0.000*	.726	تستخدم الشركة البيانات التي تقوم بجمعها من العاملين لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجيتها
2.	0.000*	.748	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لخلق الاستيعاب والفهم بين العاملين فيها
3.	0.000*	.753	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لمنح العاملين حرية في إنجاز الأعمال
4.	0.000*	.797	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لتزويد كافة العاملين بالمعلومات
5.	0.000*	.758	الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع ما تعلنه الشركة للجمهور الخارجي
6.	0.000*	.819	الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع ما تعلنه العلاقات العامة الخارجية
7.	0.000*	.623	الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع كافة أشكال اتصالاتها الخارجية
8.	0.000*	.841	الاعتبارات التي تؤكد عليها الشركة هي إدامة الاتصال بالعاملين لديها
9.	0.000*	.844	اتصالات الشركة بالعاملين لديها تأتي نتيجة لأهمية دور خدمات المكلفين بها

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تطوير وتنمية

العاملين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تطوير وتنمية العاملين" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	0.000	.816	تؤمن الشركة الموارد الكافية من اجل تدريب العاملين لديها
2.	0.000	.702	برامج التدريب والتطوير في الشركة موجهة بوضوح لخلق الجدارة (الأهلية)
3.	0.000	.780	تعتقد الشركة أن عليها أن تكون متواصلة مع التغيرات التكنولوجية ويشكل مستمر والتي يتطلب إعادة اختبار برامجها التدريبية تبعاً لذلك
4.	0.000	.822	الشركة تتواصل مع التغيرات الحاصلة في الطلب على الأعمال وتعمل على إعادة الاختبار المستمر لبرامجها التدريبية تبعاً لذلك
5.	0.000	.876	تقوم الشركة بإعداد العاملين فيها من أجل أن يحققوا الأداء الجيد
6.	0.000	.711	تتظر الشركة الي التطوير وتنمية مهارات العاملين لديها على أنه استثمار وليس تكاليف
7.	0.000	.887	تطوير معارف ومهارات العاملين هو عملية مستمرة في الشركة
8.	0.000	.862	تقوم الشركة بتعليم العاملين لديها لماذا يقومون بالأشياء المناطة بهم وليس فقط كيف يقومون بتلك الأشياء
9.	0.000	.917	تذهب الشركة إلى أبعد من التدريب وتعمل على تقديم دروس تريبوية إضافة للتدريب
10.	0.000	.806	يتم تدريب العاملين في الشركة لغرض أداء قواعد الخدمات المكلفين بأدائها
11.	0.000	.894	يتوفر لدى إدارة الشركة مرونة في التكيف وتلبية مختلف حاجات العاملين لديها

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة والدعم

الإداري" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة والدعم الإداري" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.931	نعتقد أن إدارتنا لها قدرات معنوية لدفع الشركة والعاملين فيها بالاتجاه الصحيح
2.	*0.000	.938	نعتقد أن إدارتنا لديها القدرات الفكرية في دفع الشركة والعاملين بالاتجاه الصحيح
3.	*0.000	.943	إدارتنا في الشركة تؤكد على البناء الثقافي وتحديد المسار من أجل تجسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الاتساق الداخلي لـ "الرضا الوظيفي":

يوضح جدول (4.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرضا الوظيفي"

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرضا الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.672	أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط
2.	*0.000	.793	أنا راض عن عملي
3.	*0.000	.682	أشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة بالآخرين
4.	*0.000	.722	أفضل العمل في هذه الشركة على غيرها
5.	*0.000	.706	أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة
6.	*0.000	.725	لا أفكر في ترك هذه الشركة
7.	*0.000	.786	وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل
8.	*0.000	.571	لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي
9.	*0.000	.605	أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات
10.	*0.000	.765	إنني راض عن مساري الوظيفي
11.	*0.000	.833	يتناسب دخلي من الشركة مع مسؤولياتي الحالية
12.	*0.000	.769	أري أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة
13.	*0.000	.852	أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى
14.	*0.000	.751	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي
15.	*0.000	.850	إنني راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه الشركة
16.	*0.000	.661	إنني اعتبر شركتي منظمة مهنية وأشعر بالفخر لأنني أعمل بها
17.	*0.000	.713	يسرنى ما أجده من تعاون من زملائي
18.	*0.000	.769	إنني راض عن نظام تقييم الأداء الحالي
19.	*0.000	.726	أري أن الشركة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي
20.	*0.000	.842	أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الاتساق الداخلي لـ "الولاء التنظيمي":

جدول (4.13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الولاء التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الشركة	.663	*0.000
2.	وفقا لتوقعاتي وما أؤمن به يجعلني أحرص على أن أكون عضوا في هذه الشركة و أعمل لصالحها	.724	*0.000
3.	يعتبر وجود الموظف في هذه الشركة مؤشرا لكفاءته	.624	*0.000
4.	أعتبر مشاكل الشركة هي مشاكل الشخصية	.698	*0.000
5.	ثقتي بأغلب موظفي الشركة قوية	.559	*0.000
6.	أتحدث بإطراء وإعجاب عن الشركة لأصدقائي	.747	*0.000
7.	عملي بالشركة يشعرنني بالرضا والأمان	.723	*0.000
8.	أشعر بقوة ولائي تجاه هذه الشركة	.815	*0.000
9.	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة بالانتماء إلى هذه الشركة	.695	*0.000
10.	كان قرار ارتبائي بهذه الشركة صائبا	.814	*0.000
11.	هناك توافق بين قيمي وقيم الشركة	.814	*0.000
12.	يتطلب بقائي واستقرار في هذه الشركة جهودا كبيرة	.698	*0.000
13.	يتطلب الانتماء لهذه الشركة إمكانيات كثيرة	.760	*0.000
14.	يحصل الموظفين على مكافآت مادية مجزية مقارنة بالجهود المبذولة	.741	*0.000
15.	أشجع زملائي بالشركة وأساندهم على تقديم الشكاوي والتظلمات	.647	*0.000
16.	أمتنع عن تقديم الشكوي والتظلم لأنها تتطلب وقتا ومخاطرة	.459	*0.000
17.	أرغب في بذل جهود كبيرة لإنجاح أهداف الشركة	.800	*0.000
18.	أرغب في المشاركة في إحدى اللجان الطوعية من أجل خدمة الشركة	.764	*0.000
19.	أشعر بالرضا إذا ماستلت عن دوري الوظيفي في الشركة	.787	*0.000
20.	ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من ولائي للشركة التي أعمل بها	.630	*0.000
21.	بإمكاني العمل في شركات أخرى تؤدي عملا يختلف عن عملي الحالي	.550	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الولاء التنظيمي"

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

تحليل الإعتادية:

بعد إجراء التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة لاختبار صلاحية المفهوم يأتي بعد ذلك اختبار امكانية

الاعتماد على المقياس فمن الممكن قياس دقة المقياس عن طريق قياس التماسك بين مكونات

المقياس التماسك يشير إلى مدى الترابط بين المفردات التي تقيس مفهوماً معيناً بحث تكون مع

بعضها مجموعة واحدة ويستخدم معامل ألفا كرونباخ للتعرف على قوة الارتباط الإيجابي بين

مفردات الاستبيان حيث تعتبر مقياس لقوة الارتباط الداخلي بين المتغيرات التي تقيس مفهوماً معيناً

وكلما اقترب هذا المعامل من 1 كلما دل ذلك على قوة التماسك الداخلي للمقياس لذلك تم استخدام

معامل ألفا كرونباخ لكل متغيرات الدراسة، بالنسبة للعبارات المكونة لأبعاد المتغير المستقل

(التسويق الداخلي) رؤية الشركة (0.847)، مكافآت العاملين (0.926)، الاتصالات (0.911)،

تطوير وتنمية العاملين (0.953)، القيادة والدعم الإداري (0.931)، أما المتغير الوسيط الرضا

الوظيفي (0.954)، أما التابع الولاء التنظيمي (0.943) ومن الملاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ

لجميع الأبعاد مرتفعة حيث تتراوح بين (0.847، 0.975) لذلك لم يتم استبعاد أي منها والجدول

أدناه يوضح ذلك.

جدول (4.14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	نوعه	المتغير
0.847	2	التسويق الداخلي (مستقل)	رؤية الشركة.
0.926	6		مكافآت العاملين.
0.911	9		الاتصالات.
0.953	11		تطوير وتنمية العاملين.
0.931	3		القيادة والدعم الإداري.
0.954	20	متغير وسيط	الرضا الوظيفي.
0.943	21	متغير تابع	الولاء التنظيمي.

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

الارتباط بين متغيرات الدراسة:

بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها من الإحصاءات الوصفية لا بد من معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واتجاهها ودرجة قوتها ولتحديد طبيعة العلاقة يمكن حساب قيمة معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.3) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت بين (0.3 - 0.7) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات والجدول الموضح أدناه يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة التسويق الداخلي بأبعاده (رؤية الشركة، مكافآت العاملين، الاتصالات، تطوير وتنمية العاملين، القيادة والدعم الإداري) والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي.

جدول (4.15): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المجال	رؤية الشركة.	مكافآت العاملين.	الاتصالات.	تنمية وتطوير العاملين	القيادة والدعم الإداري	التسويق الداخلي	الرضا الوظيفي	الولاء التنظيمي
رؤية الشركة.	1							
مكافآت العاملين.	.802	1						
الاتصالات.	.865	.825	1					
تنمية وتطوير العاملين.	.623	.693	.836	1				
القيادة والدعم الإداري.	.540	.638	.724	.889	1			
التسويق الداخلي.	.819	.871	.954	.938	.854	1		
الرضا الوظيفي.	.601	.584	.787	.707	.762	.768	1	
الولاء التنظيمي.	.673	.724	.851	.835	.875	.887	.903	1

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ومن الجدول أعلاه يتضح أن بعد رؤية الشركة ترتبط ارتباط موجب متوسط مع الولاء التنظيمي بقيمة (0.673)، أما بعد مكافآت العاملين يرتبط ارتباط موجب قوي مع الولاء التنظيمي بقيمة (0.724)، وأيضاً بعد الاتصالات يرتبط ارتباط موجب قوي مع الولاء التنظيمي بقيمة (0.851)، وأيضاً بعد تنمية وتطوير العاملين يرتبط ارتباط موجب قوي مع الولاء التنظيمي بقيمة (0.835)، وأيضاً بعد القيادة والدعم الإداري يرتبط ارتباط موجب قوي مع الولاء التنظيمي بقيمة (0.875)،

كما يتضح بأن بعد التسويق الداخلي ككل يرتبط ارتباط موجب قوي مع الولاء التنظيمي بقيمة (0.887)، كما يتضح من الجدول أعلاه بأن بعد رؤية الشركة ترتبط ارتباط موجب متوسط مع الرضا الوظيفي بقيمة (0.601)، وأيضاً مكافآت العاملين يرتبط ارتباط موجب متوسط مع الرضا الوظيفي بقيمة (0.584)، أما بعد بعد الاتصالات يرتبط ارتباط موجب قوي مع الرضا الوظيفي بقيمة (0.787)، وأيضاً بعد تنمية وتطوير العاملين يرتبط ارتباط موجب قوي مع الرضا الوظيفي بقيمة (0.707)، وأيضاً بعد القيادة والدعم الإداري يرتبط ارتباط موجب قوي مع الرضا الوظيفي بقيمة (0.762)، كما يتضح بأن بعد التسويق الداخلي ككل يرتبط ارتباط موجب قوي مع الرضا الوظيفي بقيمة (0.768)، وبالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يوجد ارتباط موجب قوي مع بقيمة (0.903) والجدول أعلاه يوضح ذلك.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package

for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي: Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test

لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول (4.16).

جدول (4.16): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.424	0.878	التسويق الداخلي.
0.456	0.856	الرضا الوظيفي.
0.811	0.637	الولاء التنظيمي.
0.852	0.609	جميع مجالات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.31) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages) لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 4- اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

7- نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).

8- نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression- Model).

9- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

10- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

11- اختبارا KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) و Bartlett للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

مقدمة.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية.

تحليل فقرات الاستبانة.

اختبار فرضيات الدراسة.

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المتغيرات الديموغرافية التي اشتملت على (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المحافظة، الدخل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
78.2	104	ذكر
21.8	29	أنثى
100.0	133	المجموع

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 78.2% من عينة الدراسة ذكور، بينما 21.8%

إناث، وهذا ما يتفق مع البيئة السائدة في فلسطين حيث يسود العامل الذكوري في بيئة العمل.

- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
18.8	25	أقل من 25 عاماً
59.4	79	25 إلى أقل من 40 عاماً
21.8	29	40 إلى أقل من 50 عاماً
-	-	50 عاماً فأكثر
100.0	133	المجموع

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 18.8% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 عاماً، 59.4% تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 40 عاماً، بينما 21% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 عاماً، وهذا يدل بأن الكادر الوظيفي في الشركة من الجيل الناضج الذي يتمتع بعمر يساعده على العطاء مما يساعد في إثراء العمل.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
17.3	23	أقل من 3 سنوات
22.6	30	من 3 إلى أقل من 6 سنوات
29.3	39	من 6 إلى أقل من 9 سنوات
30.8	41	9 سنوات فما فوق
100.0	133	المجموع

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 17.3% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 3 سنوات، 22.6% تتراوح سنوات خبرتهم من 3 إلى أقل من 6 سنوات، 29.3% تتراوح سنوات خبرتهم من 6 إلى أقل من 9 سنوات، بينما 30.8% سنوات خبرتهم 9 سنوات فما فوق، وهذا يدل بأن النسبة الأكبر من الموظفين تتمتع بخبرة عالية مما يؤكد أن هناك ولاء تنظيمي عند نسبة كبيرة من الموظفين.

- توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة:

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة

المحافظة	العدد	النسبة المئوية %
محافظة شمال غزة	10	7.5
محافظة غزة	90	67.7
محافظة الوسطى	12	9.0
محافظة خانينونس	14	10.5
محافظة رفح	7	5.3
المجموع	133	100.0

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 7.5% من عينة الدراسة يسكنون في محافظة شمال غزة، 67.7% يسكنون في محافظة غزة، 9.0% يسكنون في محافظة الوسطى، 10.5% يسكنون في محافظة خانينونس، بينما 5.3% يسكنون في محافظة رفح، وهذا يعكس نسبة الكثافة السكانية الأكبر التي تتركز في محافظة غزة والتي تستدعي وجود عدد أكبر من الموظفين.

- توزيع عينة الدراسة حسب الدخل:

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب الدخل

النسبة المئوية %	العدد	الدخل
15.8	21	أقل من 2000 شيكل
46.6	62	من 2000 - أقل من 4000 شيكل
37.6	50	4000 شيكل فأكثر
100.0	133	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 15.8% من عينة الدراسة دخلهم أقل من 2000 شيكل، 46.6% يتراوح دخلهم من 2000 - أقل من 4000 شيكل، بينما 37.6% دخلهم 4000 شيكل فأكثر، وهذا يدل بأن غالبية موظفي الشركة من ذوي الدخل فوق المتوسط والعالي مما يعزز مستوى الرضا لدى الموظفين.

التحليل العاملي:

خضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. (زغلول، 2003)

- التحليل العاملي لمحور التسويق الداخلي

اختبارا KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) و Bartlett

من جدول (5.6) تبين أن قيمة اختبار KMO تساوي 0.898 وهي أكبر من 0.5، وكذلك القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني أن التحليل العاملي مناسب للبيانات.

جدول (5.6): يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett - التسويق الداخلي

القيم	اسم الاختبار	
0.898	(Kaiser-Meyer-Olkin) KMO	
6,390.741	قيمة الاختبار	Bartlett
465	درجات الحرية	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig.)	

جدول (5.7): يوضح معامل التشبع لمحور التسويق الداخلي

م	الفقرة	معامل التشبع
	رؤية الشركة	
1.	تقدم الشركة رؤيا Vision يؤمن بها العاملون	0.688
2.	تقدم الشركة رؤيتها إلى العاملين بصورة حسنة	0.768
	مكافآت العاملين	
3.	يرتبط نظام المكافآت بأهداف الشركة	0.729
4.	يتم إعلام العاملين في الشركة عن الكيفية التي تتم بها مكافآتهم	0.601
5.	يتم إعلام العاملين في الشركة عن أسباب مكافآتهم	0.714
6.	يؤكد نظام المكافآت لدى الشركة على تغيير السلوك الذي يساعد في تطوير أداء العاملين مما يؤدي الى تحقيق اهداف الشركة	0.858
7.	نظام المكافآت وقياس الأداء يشجعان العاملين لدى الشركة على العمل بروح الفريق	0.863
8.	تقوم الشركة بمكافأة وقياس أداء العاملين للمساهمة في تحقيق رؤيتها	0.817
	الاتصالات	
9.	تستخدم الشركة البيانات التي تقوم بجمعها من العاملين لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجيتها	0.786
10.	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لخلق الاستيعاب والفهم بين العاملين فيها	0.804
11.	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لمنح العاملين حرية في إنجاز الأعمال	0.729
12.	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لتزويد كافة العاملين بالمعلومات	0.698
13.	الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع ما تعلنه الشركة للجمهور الخارجي	0.665

0.754	14. الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع ما تعلنه العلاقات العامة الخارجية
0.817	15. الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع كافة أشكال اتصالاتها الخارجية
0.823	16. الاعتبارات التي تؤكد عليها الشركة هي إدامة الاتصال بالعاملين لديها
0.758	17. اتصالات الشركة بالعاملين لديها تأتي نتيجة لأهمية دور خدمات المكلفين بها
	تنمية وتطوير العاملين
0.776	18. تؤمن الشركة الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين لديها
0.805	19. برامج التدريب والتطوير في الشركة موجهة بوضوح لخلق الجدارة (الأهلية)
0.777	20. تعتقد الشركة أن عليها أن تكون متواصلة مع التغيرات التكنولوجية وبشكل مستمر والتي يتطلب إعادة اختبار برامجها التدريبية تبعاً لذلك
0.809	21. الشركة تتواصل مع التغيرات الحاصلة في الطلب على الأعمال وتعمل على إعادة الاختبار المستمر لبرامجها التدريبية تبعاً لذلك
0.797	22. تقوم الشركة بإعداد العاملين فيها من أجل أن يحققوا الأداء الجيد
0.733	23. تنظر الشركة الي التطوير وتنمية مهارات العاملين لديها على أنه استثمار وليس تكاليف
0.900	24. تطوير معارف ومهارات العاملين هو عملية مستمرة في الشركة
0.779	25. تقوم الشركة بتعليم العاملين لديها لماذا يقومون بالأشياء المناطة بهم وليس فقط كيف يقومون بتلك الأشياء
0.878	26. تذهب الشركة إلى أبعد من التدريب وتعمل على تقديم دروس تربية إضافة للتدريب
0.686	27. يتم تدريب العاملين في الشركة لغرض أداء قواعد الخدمات المكلفين بأدائها
0.829	28. يتوفر لدى إدارة الشركة مرونة في التكيف وتلبية مختلف حاجات العاملين لديها
	القيادة والدعم الإداري
0.846	29. نعتقد أن إدارتنا لها قدرات معنوية لدفع الشركة والعاملين فيها بالاتجاه الصحيح
0.807	30. نعتقد أن إدارتنا لديها القدرات الفكرية في دفع الشركة والعاملين بالاتجاه الصحيح
0.860	31. إدارتنا في الشركة تؤكد على البناء الثقافي وتحديد المسار من أجل تجسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

والجدول (5.7) يوضح الفقرات التي يشتمل عليها محور التسويق الداخلي، حيث لم يتم حذف أي

فقرة من فقرات المحور، وهذا يعني وجود اتساق بين الفقرات.

نتائج التحليل العاملي لمحور الرضا الوظيفي

اختبارا KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) و Bartlett

من جدول (5.8) تبين أن قيمة اختبار KMO تساوي 0.880 وهي أكبر من 0.5، وكذلك القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني أن التحليل العاملي مناسب للبيانات.

جدول (5.8): يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett - الرضا الوظيفي

القيم	اسم الاختبار	
0.880	(Kaiser-Meyer-Olkin) KMO	
3,238.585	قيمة الاختبار	Bartlett
190	درجات الحرية	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig.)	

والجدول (5.9) يوضح الفقرات التي يشتمل عليها محور الرضا الوظيفي حيث تبين أنه

يشتمل على عشرين فقرة، ولم يتم حذف أي فقرة، وهذا يعني وجود اتساق بين الفقرات.

جدول (5.9): يوضح معامل التشبع لمحور الرضا الوظيفي

م	الفقرة	معامل التشبع
1.	أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط	0.521
2.	أنا راض عن عملي	0.777
3.	أشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة بالآخرين	0.842
4.	أفضل العمل في هذه الشركة على غيرها	0.743
5.	أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة	0.829
6.	لا أفكر في ترك هذه الشركة	0.751
7.	وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل	0.801
8.	لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي	0.727
9.	أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات	0.522
10.	إنني راض عن مساري الوظيفي	0.706
11.	يتناسب دخلي من الشركة مع مسؤولياتي الحالية	0.746
12.	أري أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة	0.712
13.	أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى	0.782
14.	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي	0.794
15.	إنني راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه الشركة	0.702
16.	إنني اعتبر شركتي منظمة مهنية وأشعر بالفخر لأنني أعمل بها	0.616
17.	يسرني ما أجده من تعاون من زملائي	0.682
18.	إنني راض عن نظام تقييم الأداء الحالي	0.682
19.	أري أن الشركة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي	0.739
20.	أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية	0.775

نتائج التحليل العاملي لمحور الولاء التنظيمي

اختبارا KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) و Bartlett

من جدول (5.10) تبين أن قيمة اختبار KMO تساوي 0.846 وهي أكبر من 0.5، وكذلك القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني أن التحليل العاملي مناسب للبيانات.

جدول (5.10): يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett - الولاء التنظيمي

القيم	اسم الاختبار	
0.846	(Kaiser-Meyer-Olkin) KMO	
3,082.804	قيمة الاختبار	Bartlett
210	درجات الحرية	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig.)	

والجدول (5.11) يوضح الفقرات التي يشتمل عليها محور الولاء التنظيمي حيث تبين أنه يشتمل على إحدى وعشرين فقرة، ولم يتم حذف أي فقرة، وهذا يعني وجود اتساق بين الفقرات.

جدول (5.11): يوضح معامل التشبع لمحور الولاء التنظيمي

م	الفقرة	معامل التشبع
1.	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الشركة	0.687
2.	وفقا لتوقعاتي وما أؤمن به يجعلني أحرص على أن أكون عضوا في هذه الشركة و أعمل لصالحها	0.696
3.	يعتبر وجود الموظف في هذه الشركة مؤشرا لكفاءته	0.656
4.	أعتبر مشاكل الشركة هي مشاكل الشخصية	0.658
5.	تقتي بأغلب موظفي الشركة قوية	0.673
6.	أتحدث بإطراء وإعجاب عن الشركة لأصدقائي	0.768
7.	عملي بالشركة يشعرنني بالرضا والأمان	0.782
8.	أشعر بقوة ولائي تجاه هذه الشركة	0.825
9.	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة بالانتماء إلى هذه الشركة	0.765
10.	كان قرار ارتباطي بهذه الشركة صائبا	0.817
11.	هناك توافق بين قيمي وقيم الشركة	0.842
12.	يتطلب بقائي واستقرار في هذه الشركة جهودا كبيرة	0.727
13.	يتطلب الانتماء لهذه الشركة إمكانيات كثيرة	0.711
14.	يحصل الموظفين على مكافآت مادية مجزية مقارنة بالجهود المبذولة	0.787
15.	أشجع زملائي بالشركة وأساندهم على تقديم الشكاوي والتظلمات	0.649
16.	أمتنع عن تقديم الشكوي والتظلم لأنها تتطلب وقتا ومخاطرة	0.554
17.	أرغب في بذل جهود كبيرة لإنجاح أهداف الشركة	0.797
18.	أرغب في المشاركة في إحدى اللجان الطوعية من أجل خدمة الشركة	0.746
19.	أشعر بالرضا إذا ماستلت عن دوري الوظيفي في الشركة	0.767
20.	ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من ولائي للشركة التي أعمل بها	0.665
21.	بإمكاني العمل في شركات أخرى تؤدي عملا يختلف عن عملي الحالي	0.500

تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، فإذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig) أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig) أقل من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

- تحليل فقرات "التسويق الداخلي":

أولاً: تحليل فقرات "رؤية الشركة":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول (5.12).
من جدول (5.12) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.90، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.98%، قيمة الاختبار 11.90، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "رؤية الشركة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك بأن هناك رؤية واضحة للشركة لدى الموظفين في الشركة تساعدهم على تعزيز الالتزام بالمهام الموكلة لهم.

جدول (5.12): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "رؤية الشركة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقدم الشركة رؤيا Vision يؤمن بها العاملون	3.79	1.15	75.83	8.81	*0.000	2
2.	تقدم الشركة رؤيتها إلى العاملين بصورة حسنة	4.01	0.93	80.12	13.87	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.90	0.96	77.98	11.90	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: تحليل فقرات مجال "مكافآت العاملين":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة

الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول (5.13).

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يتم إعلام العاملين في الشركة عن أسباب مكافأاتهم" يساوي 4.11 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.21%، قيمة الاختبار 17.53، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تقوم الشركة بمكافأة وقياس أداء العاملين للمساهمة في تحقيق رؤيتها" يساوي 3.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.90%، قيمة الاختبار 12.86، وأن

القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة

المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

جدول (5.13): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

"مكافآت العاملين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يرتبط نظام المكافآت بأهداف الشركة	4.02	0.90	80.49	14.61	*0.000	4
2.	يتم إعلام العاملين في الشركة عن الكيفية التي تتم بها مكافآتهم	4.03	0.91	80.61	14.42	*0.000	3
3.	يتم إعلام العاملين في الشركة عن أسباب مكافآتهم	4.11	0.81	82.21	17.53	*0.000	1
4.	يؤكد نظام المكافآت لدى الشركة على تغيير السلوك الذي يساعد في تطوير أداء العاملين مما يؤدي الى تحقيق اهداف الشركة	4.04	0.95	80.86	14.09	*0.000	2
5.	نظام المكافآت وقياس الأداء يشجعان العاملين لدى الشركة على العمل بروح الفريق	4.02	0.94	80.49	13.88	*0.000	4
6.	تقوم الشركة بمكافأة وقياس أداء العاملين للمساهمة في تحقيق رؤيتها	3.94	0.94	78.90	12.86	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	4.03	0.77	80.59	17.16	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.03، وأن المتوسط الحسابي النسبي

يساوي 80.59%، قيمة الاختبار 17.16، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك

يعتبر مجال "مكافآت العاملين" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن

متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى ان هناك نظام مكافآت ينسجم مع سلوك الموظفين ويتمتع بفعالية كبيرة لما له تأثير مباشر على رضا وولاء الموظفين، وبالمقابل يرى الباحث أنه يجب موائمة الالتزام برؤية الشركة مع نظام المكافآت.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال "الاتصالات":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. النتائج موضحة في جدول (5.14).

من جدول (5.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لمنح العاملين حرية في إنجاز الأعمال" يساوي 4.12 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.33%، قيمة الاختبار 18.44، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "الاعتبارات التي تؤكد عليها الشركة هي إدامة الاتصال بالعاملين لديها" يساوي 3.83 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.56%، قيمة الاختبار 10.41، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة

الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

جدول (5.14): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاتصالات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تستخدم الشركة البيانات التي تقوم بجمعها من العاملين لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجيتها	3.92	0.89	78.40	13.22	*0.000	7
2.	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لخلق الاستيعاب والفهم بين العاملين فيها	4.03	0.92	80.61	14.32	*0.000	5
3.	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لمنح العاملين حرية في إنجاز الأعمال	4.12	0.77	82.33	18.44	*0.000	1
4.	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لتزويد كافة العاملين بالمعلومات	4.08	0.82	81.60	16.73	*0.000	3
5.	الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع ما تعلنه الشركة للجمهور الخارجي	4.09	0.81	81.84	17.27	*0.000	2
6.	الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع ما تعلنه العلاقات العامة الخارجية	4.03	0.83	80.61	15.77	*0.000	5
7.	الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع كافة أشكال اتصالاتها الخارجية	3.90	0.91	77.91	12.52	*0.000	8
8.	الاعتبارات التي تؤكد عليها الشركة هي إدامة الاتصال بالعاملين لديها	3.83	1.02	76.56	10.41	*0.000	9
9.	اتصالات الشركة بالعاملين لديها تأتي نتيجة لأهمية دور خدمات المكلفين بها	4.05	0.88	80.98	15.21	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.00	0.68	80.10	18.89	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.00، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.10%، قيمة الاختبار 18.89، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك

يعتبر مجال "الاتصالات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى عامل الاتصال الداخلي في الشركة يساهم بشكل كبير في إنجاز الأعمال التي من شأنها رفع الأداء الوظيفي الذي يرفع من شأن الشركة وبالتالي يعزز الولاء التنظيمي.

رابعاً : تحليل فقرات مجال "تطوير وتنمية العاملين":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.15).

من جدول (5.15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "يتم تدريب العاملين في الشركة لغرض أداء قواعد الخدمات المكلفين بأدائها" يساوي 4.10 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.09%، قيمة الاختبار 15.91 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "تذهب الشركة إلى أبعد من التدريب وتعمل على تقديم دروس تروية إضافة للتدريب" يساوي 3.87 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.42%، قيمة الاختبار 10.54 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند

جدول (5.15): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تطوير وتنمية العاملين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تؤمن الشركة الموارد الكافية من اجل تدريب العاملين لديها	3.89	0.96	77.79	11.80	*0.000	9
2.	برامج التدريب والتطوير في الشركة موجهة بوضوح لخلق الجدارة (الأهلية)	3.98	0.82	79.63	15.28	*0.000	7
3.	تعتقد الشركة أن عليها أن تكون متواصلة مع التغيرات التكنولوجية وبشكل مستمر والتي يتطلب إعادة اختبار برامجها التدريبية تبعاً لذلك	4.06	0.86	81.10	15.62	*0.000	3
4.	الشركة تتواصل مع التغيرات الحاصلة في الطلب على الأعمال وتعمل على إعادة الاختبار المستمر لبرامجها التدريبية تبعاً لذلك	3.96	0.87	79.26	14.18	*0.000	8
5.	تقوم الشركة بإعداد العاملين فيها من أجل أن يحققوا الأداء الجيد	4.05	0.87	80.98	15.33	*0.000	4
6.	تنظر الشركة الي التطوير وتنمية مهارات العاملين لديها على أنه استثمار وليس تكاليف	4.01	0.91	80.25	14.21	*0.000	5
7.	تطوير معارف ومهارات العاملين هو عملية مستمرة في الشركة	4.01	0.91	80.25	14.21	*0.000	5
8.	تقوم الشركة بتعليم العاملين لديها لماذا يقومون بالأشياء المناطة بهم وليس فقط كيف يقومون بتلك الأشياء	3.88	1.00	77.67	11.25	*0.000	10
9.	تذهب الشركة إلى أبعد من التدريب وتعمل على تقديم دروس تريبوية إضافة للتدريب	3.87	1.05	77.42	10.54	*0.000	11
10.	يتم تدريب العاملين في الشركة لغرض أداء قواعد الخدمات المكلفين بأدائها	4.10	0.89	82.09	15.91	*0.000	1
11.	يتوفر لدى إدارة الشركة مرونة في التكيف وتلبية مختلف حاجات العاملين لديها	4.07	0.87	81.47	15.72	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.99	0.76	79.81	16.72	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهو هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.99، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.81%، قيمة الاختبار 16.72 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تطوير وتنمية العاملين" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن ثقافة التدريب لدى الشركة تقوم على الاحتياجات الوظيفية فقط دون التطرق إلى برامج تدريبية تساهم في رفع الثقافة الاجتماعية التي تعزز دور الموظف في المجتمع ورفع شأنه.

خامساً: تحليل فقرات مجال "القيادة والدعم الإداري":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.16).

من جدول (5.16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "نعتمد أن إدارتنا لديها القدرات الفكرية في دفع الشركة والعاملين بالاتجاه الصحيح" يساوي 4.10 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.96%، قيمة الاختبار 16.83، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

جدول (5.16): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "القيادة والدعم الإداري"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	نعتقد أن إدارتنا لها قدرات معنوية لدفع الشركة والعاملين فيها بالاتجاه الصحيح	4.07	0.80	81.35	16.99	*0.000	2
2.	نعتقد أن إدارتنا لديها القدرات الفكرية في دفع الشركة والعاملين بالاتجاه الصحيح	4.10	0.83	81.96	16.83	*0.000	1
3.	إدارتنا في الشركة تؤكد على البناء الثقافي وتحديد المسار من أجل تجسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها	3.96	0.87	79.26	14.18	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.04	0.79	80.86	16.83	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "إدارتنا في الشركة تؤكد على البناء الثقافي وتحديد المسار من أجل تجسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها" يساوي 3.96 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.26%، قيمة الاختبار 14.18، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.04، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.86%، قيمة الاختبار 16.83، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "القيادة والدعم الإداري" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن

متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك وبالإضافة الى المؤشرات السابقة أن الشركة تتمتع بنسبة كبيرة من الكفاءات والخبرات القادرة على صياغة الخطط الإستراتيجية وتنفيذها بشكل سليم.

تحليل جميع فقرات "التسويق الداخلي":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول (5.17).

جدول (5.17): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات التسويق الداخلي

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
5	*0.000	11.90	77.98	0.96	3.90	رؤية الشركة.
2	*0.000	17.16	80.59	0.77	4.03	مكافآت العاملين.
3	*0.000	18.89	80.10	0.68	4.00	الاتصالات.
4	*0.000	16.72	79.81	0.76	3.99	تطوير وتنمية العاملين.
1	*0.000	16.83	80.86	0.79	4.04	القيادة والدعم الإداري.
	*0.000	18.67	80.03	0.68	4.00	التسويق الداخلي

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.17) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات التسويق الداخلي يساوي

4.00 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.03%، قيمة الاختبار 18.67

وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات التسويق الداخلي بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى السعي الدائم من إدارة الشركة إل تعزيز عناصر التسويق الداخلي إلا أن هناك ضعف بسيط في تعزيز رؤية الشركة لدى الموظفين.

- تحليل فقرات مجال "الرضا الوظيفي":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول (5.18).
من جدول (5.18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "أفضل العمل في هذه الشركة على غيرها" يساوي 4.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.89%، قيمة الاختبار 20.44 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي" يساوي 3.60 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.02%، قيمة الاختبار 5.96 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

جدول (5.18): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الرضا الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (Sig.)	الترتيب
1.	أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوي فقط	4.26	0.77	85.28	*0.000	3
2.	أنا راض عن عملي	4.22	0.75	84.42	*0.000	4
3.	أشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة بالآخرين	4.18	0.82	83.56	*0.000	6
4.	أفضل العمل في هذه الشركة على غيرها	4.29	0.81	85.89	*0.000	1
5.	أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة	4.27	0.76	85.40	*0.000	2
6.	لا أفكر في ترك هذه الشركة	4.22	0.98	84.42	*0.000	4
7.	وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل	4.01	1.05	80.25	*0.000	10
8.	لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي	3.60	1.29	72.02	*0.000	20
9.	أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات	4.07	0.90	81.35	*0.000	9
10.	إنني راض عن مساري الوظيفي	4.00	1.02	80.00	*0.000	11
11.	يتناسب دخلي من الشركة مع مسؤولياتي الحالية	3.69	1.09	73.74	*0.000	19
12.	أري أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة	3.79	1.10	75.71	*0.000	17
13.	أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى	3.74	1.08	74.85	*0.000	18
14.	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي	3.83	0.99	76.69	*0.000	14
15.	إنني راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه الشركة	3.95	1.00	79.02	*0.000	12
16.	إنني اعتبر شركتي منظمة مهنية وأشعر بالفخر لأنني أعمل بها	4.15	0.94	82.94	*0.000	7
17.	يسرنى ما أجده من تعاون من زملائي	4.09	0.82	81.72	*0.000	8
18.	إنني راض عن نظام تقييم الأداء الحالي	3.89	1.05	77.79	*0.000	13
19.	أري أن الشركة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي	3.80	1.18	76.07	*0.000	16
20.	أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية	3.83	1.13	76.69	*0.000	14
	جميع فقرات المجال معاً	3.99	0.73	79.89	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.99، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.89%، قيمة الاختبار 17.44 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الرضا الوظيفي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين لديهم رضا وظيفي بالرغم من عبء العمل الكبير الموكل إليهم الذي قد يسبب الإجهاد والإرهاق.

- تحليل فقرات مجال "الولاء التنظيمي":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول (5.19).

من جدول (5.19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "وفقاً لتوقعاتي وما أؤمن به يجعلني أحرص على أن أكون عضواً في هذه الشركة و أعمل لصالحها" يساوي 4.24 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.79%، قيمة الاختبار 19.59 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة عشر "أمتنع عن تقديم الشكوي والتظلم لأنها تتطلب وقتاً ومخاطرة" يساوي 3.69 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.74%، قيمة الاختبار 7.10 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

جدول (5.19): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الولاء التنظيمي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (Sig.)	الترتيب
1.	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الشركة	4.18	0.79	83.56	*0.000	5
2.	وفقا لتوقعاتي وما أؤمن به يجعلني أحرص على أن أكون عضوا في هذه الشركة و أعمل لصالحها	4.24	0.81	84.79	*0.000	1
3.	يعتبر وجود الموظف في هذه الشركة مؤشرا لكفاءته	4.20	0.79	84.05	*0.000	4
4.	أعتبر مشاكل الشركة هي مشاكل الشخصية	4.08	0.82	81.60	*0.000	13
5.	تقتني بأغلب موظفي الشركة قوية	3.94	0.94	78.90	*0.000	18
6.	أتحدث بإطراء وإعجاب عن الشركة لأصدقائي	4.15	0.76	82.94	*0.000	8
7.	عملي بالشركة يشعرنني بالرضا والأمان	3.98	1.02	79.63	*0.000	15
8.	أشعر بقوة ولائي تجاه هذه الشركة	4.13	0.86	82.70	*0.000	9
9.	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة بالانتماء إلى هذه الشركة	4.07	0.97	81.47	*0.000	14
10.	كان قرار ارتباطي بهذه الشركة صائبا	4.22	0.89	84.42	*0.000	2
11.	هناك توافق بين قيمي وقيم الشركة	4.10	0.86	81.96	*0.000	11
12.	يتطلب بقاء واستقرار في هذه الشركة جهودا كبيرة	4.21	0.86	84.29	*0.000	3
13.	يتطلب الانتماء لهذه الشركة إمكانيات كثيرة	4.09	0.84	81.84	*0.000	12
14.	يحصل الموظفين على مكافآت مادية مجزية مقارنة بالجهود المبذولة	3.86	1.04	77.18	*0.000	20
15.	أشجع زملائي بالشركة وأساندهم على تقديم الشكاوي والتظلمات	3.95	0.95	79.02	*0.000	17
16.	أمتنع عن تقديم الشكاوي والتظلم لأنها تتطلب وقتا ومخاطرة	3.69	1.23	73.74	*0.000	21
17.	أرغب في بذل جهود كبيرة لإنجاح أهداف الشركة	4.16	0.85	83.19	*0.000	6
18.	أرغب في المشاركة في إحدى اللجان الطوعية من أجل خدمة الشركة	4.12	0.84	82.33	*0.000	10
19.	أشعر بالرضا إذا ماسئلت عن دوري الوظيفي في الشركة	4.16	0.73	83.19	*0.000	6
20.	ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من ولائي للشركة التي أعمل بها	3.94	1.02	78.77	*0.000	19
21.	بإمكاني العمل في شركات أخرى تؤدي عملا يختلف عن عملي الحالي	3.97	1.07	79.39	*0.000	16
	جميع فقرات المجال معاً	4.07	0.64	81.38	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

$\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة

المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.07، وأن المتوسط الحسابي النسبي

يساوي 81.38%، قيمة الاختبار 21.18 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك

يعتبر مجال "الولاء التنظيمي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن

متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا

يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك حرص من معظم الموظفين للعمل بالشركة حيث أنها من

الشركات المرموقة في فلسطين والتي يسعى الجميع للعمل لديها.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

يعتبر المتوسط والانحراف المعياري من أكثر الاحصاءات الوصفية شيوعاً حيث يعطي المتوسط

الحسابي فكرة عامة عن البيانات دون تعمق غير ضروري في دراسة مفردات العينة التي تم

جمعها، أما الانحراف المعياري يقدم مؤشراً لمدى توزيع الاختلافات الموجودة في البيانات التي تم

جمعها، كما تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد أن الانحراف

المعياري لجميع المتغيرات أقل من الواحد وهذا يدل على تجانس بين إجابات أفراد العينة على

جميع عبارات المتغيرات، كما يتضح أن المتوسط لجميع المتغيرات أعلى من الوسط الفرضي وهو

(3). حيث اتضح من الجدول التالي أن الوسط الحسابي لرؤية الشركة (3.90) والانحراف

المعياري (0.96)، والوسط الحسابي لبعد مكافآت العاملين (4.03) والانحراف المعياري (0.77)،

والوسط الحسابي لبعد الاتصالات (4.00) والانحراف المعياري (0.68)، والوسط الحسابي لبعد

تطوير وتنمية العاملين (3.99) والانحراف المعياري (0.76)، والوسط الحسابي لبعد القيادة والدعم

الإداري (4.04) والانحراف المعياري (0.79)، أما الوسط الحسابي للمتغير الوسيط الرضا الوظيفي (3.99) والانحراف المعياري (0.73)، أما الوسط الحسابي للمتغير التابع الولاء التنظيمي (4.07) والانحراف المعياري (0.64).

جدول (5.20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المتغير	المتغير
0.96	3.90	مستقل	رؤية الشركة.
0.77	4.03	مستقل	مكافآت العاملين.
0.68	4.00	مستقل	الاتصالات.
0.76	3.99	مستقل	تطوير وتنمية العاملين.
0.79	4.04	مستقل	القيادة والدعم الإداري.
0.73	3.99	وسيط	الرضا الوظيفي
0.64	4.07	تابع	الولاء التنظيمي

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "الولاء التنظيمي" هي: الاتصالات، القيادة والدعم الإداري، تطوير وتنمية العاملين، بينما تبين ضعف تأثير المتغيرين: مكافآت العاملين، رؤية الشركة.

- معامل التحديد = 0.850، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.845، وهذا يعني أن 84.5% من التغير في الولاء التنظيمي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 15.5% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الولاء التنظيمي.

من خلال جدول (5.21) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "الولاء التنظيمي" حسب قيمة اختبار T كما يلي: الاتصالات، ومن ثم القيادة والدعم الإداري، ومن ثم تطوير وتنمية العاملين، ومن ثم مكافآت العاملين، وأخيرا رؤية الشركة.

جدول (5.21): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	5.080	0.632	المقدار الثابت
0.930	0.088	0.003	رؤية الشركة.
0.209	1.261	0.061	مكافآت العاملين.
0.000	5.913	0.412	الاتصالات.
0.004	2.892	0.209	تطوير وتنمية العاملين.
0.000	5.514	0.293	القيادة والدعم الإداري.
معامل التحديد المُعدَّل = 0.845		معامل التحديد = 0.850	

الولاء التنظيمي = 0.632 + 0.003 * رؤية الشركة + 0.061 * مكافآت العاملين
+ 0.412 * الاتصالات + 0.209 * تطوير وتنمية العاملين
+ 0.293 * القيادة والدعم الإداري.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي شركة جوال.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "الرضا الوظيفي" هي: القيادة والدعم الإداري، الاتصالات، مكافآت العاملين، تطوير وتنمية العاملين، بينما تبين ضعف تأثير متغير رؤية الشركة.

- معامل التحديد = 0.755، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.747، وهذا يعني أن 74.7% من التغير في الرضا الوظيفي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 25.3% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي.

جدول (5.22): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.419	2.335	0.021
رؤية الشركة.	0.082	1.624	0.106
مكافآت العاملين.	0.164	2.352	0.020
الاتصالات.	0.417	4.150	0.000
تطوير وتنمية العاملين.	0.224	2.150	0.033
القيادة والدعم الإداري.	0.335	4.361	0.000
معامل التحديد = 0.755		معامل التحديد المُعدَّل = 0.747	

الرضا الوظيفي = 0.419 + 0.082 * رؤية الشركة + 0.164 * مكافآت العاملين + 0.417 * الاتصالات + 0.224 * تطوير وتنمية العاملين + 0.335 * القيادة والدعم الإداري.

من خلال جدول (5.22) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " الرضا الوظيفي" حسب قيمة اختبار T كما يلي: القيادة والدعم الإداري، ومن ثم الاتصالات، ومن ثم مكافآت العاملين، ومن ثم تطوير وتنمية العاملين، وأخيرا رؤية الشركة.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للرضا الوظيفي

على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال.

من نتائج الانحدار الخطي يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين وجود تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال.

- معامل التحديد = 0.808، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.807، وهذا يعني أن 80.7% من

التغير في الولاء التنظيمي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية

19.3% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الولاء التنظيمي.

جدول (5.23): تحليل الانحدار الخطي لتأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.892	7.184	0.000
الرضا الوظيفي	0.795	26.021	0.000
معامل التحديد = 0.808	معامل التحديد المُعدَّل = 0.807		

الولاء التنظيمي = 0.892 + 0.795 * الرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للرضا

الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي شركة

جوال.

لاختبار أثر الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والولاء التنظيمي،

تم استخدام تحليل الانحدار في النموذج الأول كانت نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد التسويق

الداخلي المتغير المستقل والتابع الولاء التنظيمي، بالنسبة لرؤية الشركة والولاء التنظيمي والرضا

قيمة بيتا في النموذج الأول (0.082)، أما في النموذج الثاني انخفضت إلى (0.003)، وهذا

يشير إلى قبول توسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين رؤية الشركة والولاء التنظيمي، أما مكافآت العاملين والولاء التنظيمي والرضا قيمة بيتا في النموذج الأول (0.164)، أما في النموذج الثاني انخفضت إلى (0.061)، وهذا يشير إلى قبول توسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين مكافآت العاملين والولاء التنظيمي، أما الاتصالات والولاء التنظيمي والرضا قيمة بيتا في النموذج الأول (0.417)، أما في النموذج الثاني انخفضت إلى (0.412)، وهذا يشير إلى قبول توسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين الاتصالات والولاء التنظيمي، أما تطوير وتنمية العاملين والولاء التنظيمي والرضا قيمة بيتا في النموذج الأول (0.224)، أما في النموذج الثاني انخفضت إلى (0.209)، وهذا يشير إلى قبول توسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين تطوير وتنمية العاملين والولاء التنظيمي، أما القيادة والدعم الإداري والولاء التنظيمي والرضا قيمة بيتا في النموذج الأول (0.335)، أما في النموذج الثاني انخفضت إلى (0.293)، وهذا يشير إلى قبول توسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة والدعم الإداري والولاء التنظيمي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5.24): توسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والولاء التنظيمي

التسويق الداخلي	مكافآت العاملين	مكافآت العاملين	الاتصالات	تطوير وتنمية العاملين	القيادة والدعم الإداري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد
النموذج 1	0.082	0.164	0.417	0.224	0.335	0.747	0.755
النموذج 2	0.003	0.061	0.412	0.209	0.293	0.845	0.850

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المحافظة، الدخل.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (5.25) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى إلى الجنس.

جدول (5.25): نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.798	-0.257	4.10	4.06	الولاء التنظيمي

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (5.26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى إلى العمر، وذلك لصالح الذين أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 عاماً.

جدول (5.26): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		40 إلى أقل من 50 عاماً	25 إلى أقل من 40 عاماً	أقل من 25 عاماً	
*0.000	17.706	4.55	3.94	3.86	الولاء التنظيمي

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

جدول (5.27): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		9 سنوات فما فوق	من 6 إلى أقل من 9 سنوات	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	أقل من 3 سنوات	
0.284	1.276	4.16	4.06	4.12	3.89	الولاء التنظيمي

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى إلى المحافظة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى إلى المحافظة.

جدول (5.28): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		محافظة رفح	محافظة خانيونس	محافظة الوسطى	محافظة غزة	محافظة شمال غزة	
0.784	0.434	4.00	4.18	4.20	4.05	3.96	الولاء التنظيمي

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى إلى الدخل.

من النتائج الموضحة في جدول (5.29) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى إلى الدخل، وذلك لصالح الذين دخلهم 4000 شيكل فأكثر.

جدول (5.29): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الدخل

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		4000 شيكل فأكثر	من 2000 - أقل من 4000 شيكل	أقل من 2000 شيكل	
*0.012	4.581	4.25	4.01	3.85	الولاء التنظيمي

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات والبحوث المقترحة

أهم نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة

تأثيرات الدراسة

توصيات الدراسة

محددات الدراسة

البحوث المقترحة

خاتمة

أهم نتائج الدراسة

1. يوجد تأثير للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الولاء التنظيمي هي: الاتصالات، القيادة والدعم الإداري، تطوير وتنمية العاملين، بينما تبين ضعف تأثير المتغيرين: مكافآت العاملين، رؤية الشركة.
2. يوجد تأثير للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي شركة جوال، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الرضا الوظيفي هي: القيادة والدعم الإداري، الاتصالات، مكافآت العاملين، تطوير وتنمية العاملين، بينما تبين ضعف تأثير متغير رؤية الشركة.
3. يوجد تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال.
4. يوجد تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى إلى العمر، والدخل، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال تعزى إلى الجنس وعدد سنوات الخبرة والمحافظة.

مناقشة نتائج الدراسة

1. العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الولاء التنظيمي هي: الاتصالات، القيادة والدعم الإداري، تطوير وتنمية العاملين، بينما تبين ضعف تأثير المتغيرين: مكافآت العاملين، رؤية الشركة، وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي نجد أن نتائج

دراسة (Awan et al., 2015) ودراسة (Gilaninia et al., 2013) أشارت إلى تأثير التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي، كما أشارت دراسة (Chiua et al., 2014) ودراسة (Poor et al., 2013) أنه يوجد علاقة مباشرة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، كما أكدت دراسة (Barzoki & Ghujali, 2013) أن التسويق الداخلي يمكن أن يكون فعال في تعزيز الولاء التنظيمي، وقد أظهرت نتائج دراسة (Chen & Lin, 2013) الدور القوي للتسويق الداخلي على ولاء الموظفين، كما أظهرت نتائج دراسة (أبوسنينة، 2013) ودراسة (Ahmad & Al-Borie, 2012) أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي، ومن الملاحظ أن نتيجة الدراسة اتفقت مع نتائج الدراسات السابقة في ما يتعلق بتأثير التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي إلا أن الاختلاف بينهما في أن بعض الدراسات استخدمت عوامل أخرى كأبعاد للتسويق الداخلي مثل العمل كفريق، والمكان، والمنتج الداخلي، وسياسة الإحتفاظ.

2. العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الرضا الوظيفي هي: القيادة والدعم الإداري، الاتصالات، مكافآت العاملين، تطوير وتنمية العاملين، بينما تبين ضعف تأثير متغير رؤية الشركة، وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي نجد أن نتائج دراسة (أبو بكر، 2015) أشارت إلى علاقة إيجابية بين البرامج التدريبية والاتصالات والمكافآت والحوافز من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى، ودراسة (Poor et al., 2013) أكدت أن هناك علاقة إيجابية وذات مغزى بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، كما أكدت دراسة (Barzoki & Ghujali, 2013) أن هناك أثر إيجابي للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، وهذا ما أثبت عليه دراسة (Tanhaei et al., 2013)، ودراسة (أبو سنينة، 2013)، وقد شكلت دراسة

(Ahmad & Al-Borie, 2012) مساهمة إيجابية في إتجاه عوامل التسويق الداخلي وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

3. العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي نجد أن نتائج دراسة (Chiua et al., 2014) أشارت إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي لدى العاملين، وقد أكدت دراسة (Barzoki & Ghujali, 2013) أن هناك أثر إيجابي للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، كما أشارت دراسة (عويضة، 2008) إلى وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل وبين العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي، كما أشارت دراسة (حويحي، 2008) إلى أثر الايجابي للعوامل المسببة للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي.

4. توسط الرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (رؤية الشركة، مكافآت العاملين، الاتصالات، تطوير وتنمية العاملين، القيادة والدعم الإداري) والولاء التنظيمي، وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الدور الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي نجد أن نتائج دراسة (Awan et al., 2015) أشارت إلى أن الرضا الوظيفي لديه تأثير إيجابي على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، وهذا ما أكدت عليه كل من دراسة (Chiua et al., 2014)، ودراسة (أبو سنينة، 2013).

5. تأثير المتغيرات الديموغرافية على الولاء التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير للمتغيرات الديموغرافية فيما يخص الجنس وعدد سنوات الخبرة والمحافظة على الولاء التنظيمي، ووجود تأثير فيما يخص الدخل والعمر على الولاء التنظيمي، وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت تأثير المتغيرات الديموغرافية على الولاء التنظيمي نجد أن نتائج دراسة كل من (أبوسمك، 2011)، (خير الدين والنجار، 2010)، (أبو العلا، 2009)، (عويضة، 2008) أشارت إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الديموغرافية والولاء التنظيمي، وهي بهذا تتفق مع الدراسة الحالية فيما يخص الجنس وعدد سنوات الخبرة والمحافظة وتختلف معها فيما يخص الدخل والعمر.

تأثيرات الدراسة

تتمثل التأثيرات النظرية للدراسة في الآتي:

تناولت الدراسة موضوع التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي باعتبار هذا الموضوع من الاتجاهات الإدارية الحديثة، كما تم اختبار الدور الوسيط لرضا الموظفين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، وأيضا تحديد مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية في العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي ومستوى الولاء التنظيمي، واتضح من الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، وكذلك هناك علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وأن متغيرات العمر والدخل تؤثر على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، وكل هذه الجوانب تعد من التأثيرات النظرية للدراسة.

اما التأثيرات العملية للدراسة تكمن في الاتي:

من خلال نتائج الدراسة اتضح وجود ولاء تنظيمي لدى موظفي الشركة وأن هنالك عوامل تؤثر إيجاباً على ذلك الولاء منها تقديم رؤية الشركة بصورة يؤمن بها الموظفون ونظام الإتصالات والمكافآت لدى الشركة وكذلك تطوير العاملين بشكل مستمر في ظل وجود قيادة فعالة تساهم في رفع مستوى العاملين، حيث يعمل كل ذلك على تغيير السلوك الذي يساعد في تطوير اداء العاملين مما يؤدي الى تحقيق اهداف الشركة، وكل هذه الجوانب قد تؤثر على متخذي القرار في الشركات الفلسطينية.

كم اتضح من نتائج الدراسة أن بعد القيادة والدعم الإداري ونظامي الإتصالات والمكافآت تؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي للعاملين، وهذه النتائج تؤثر على متخذي القرارات في الشركات الفلسطينية للإهتمام بهذه الأبعاد للدور الفعال والمؤثر لها على الرضا الوظيفي.

توصيات الدراسة

بناء على نتائج هذه الدراسة وما تم التوصل اليه في الدراسات السابقة يمكن تقديم عدد من التوصيات للمؤسسات العامة والخاصة، وذلك لأن موضوع التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة التي لم يتم التطرق لها كثيراً وخصوصاً في البيئة الفلسطينية، وعلى ضوء ذلك يمكن تقديم عدد من التوصيات كالتالي:

1. المحافظة على استمرارية تقديم رؤية الشركة بصورة حسنة إلى العاملين.
2. ضرورة تحسين نظام المكافآت وقياس الأداء وربطه بأهداف الشركة ليعمل على تشجيع العاملين لدى الشركة على العمل بروح الفريق وللمساهمة في تحقيق رؤيتها.

3. ضرورة إستدامة الشركة للاتصال بالعاملين لديها وإستغلال جميع البيانات التي تقوم بجمعها منهم لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجيتها وأن تكون الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع كافة أشكال اتصالاتها الخارجية.

4. ضرورة أن تكون برامج التدريب والتطوير في الشركة موجهة لكافة المستويات الإدارية حتى تتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية مع ضرورة توفير الموارد الكافية من أجل تحسين جودة تدريب العاملين وأن تعمل على تقديم دروس تربية إضافية للتدريب.

5. ضرورة تعزيز القدرات الفكرية والمعنوية في الشركة من أجل تجسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

محددات الدراسة

من الطبيعي وجود قصور في أي دراسة ميدانية قد يحد من تعميم النتائج، وكذلك صعوبة أن تشتمل الدراسة على كل الجوانب والأبعاد ذات الصلة بموضوع الدراسة لعدة عوامل ويمكن تلخيص محددات هذه الدراسة في الآتي:

1. يعتبر موضوع التسويق الداخلي من المواضيع الحديثة في التسويق لذلك توجد صعوبة لفهمه من قبل الإدارة العليا والموظفين في الشركات الفلسطينية.

2. قلة المراجع باللغة العربية فيما يتعلق بالتسويق الداخلي حيث تم الإعتماد على دراسات أجنبية، لذلك قد يوجد بعض الصعوبة في الحصول عليها وبعض القصور في ترجمتها وخاصة أن تلك الدراسات تختلف في بيئتها عن هذه الدراسة.

3. بالرغم من أن الإستبانة وسيلة فعالة لجمع البيانات التي تم الإعتماد عليها كمصدر من مصادر جمع البيانات الأولية إلا أنها قد لا تمنح المستجوب الحرية الكاملة للإجابة على الأسئلة.

4. تقتصر هذه الدراسة على الإداريين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بإعتبارها من أكبر الشركات الخدمتية الفلسطينية وهذا قد يحد من تعميم النتائج.
5. تقتصر هذه الدراسة على موظفي شركة جوال في قطاع غزة فقط بسبب صعوبة التواصل مع الشطر الثاني من الوطن نظرا للحصار الخانق المفروض على قطاع غزة مما يؤثر على تعميم النتائج على البيئة الفلسطينية بشكل كامل.

البحوث المقترحة

بناء على محددات هذه الدراسة وتلافي أي قصور قد يوجد فيها يمكن التوصية بعدة دراسات مستقبلية منها:

1. دراسة أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي في ظل الرضا الوظيفي وسيطاً ومتغيرات العمر والدخل كمتغيرات حاكمة.
2. دراسة أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي في الشركات غير الخدمتية.
3. دراسة أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي في جميع الأراضي الفلسطينية.

خاتمة

تناول هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة ومناقشة تلك النتائج بالمقارنة مع النتائج السابقة ومن خلال شرح نتائج الدراسة ومناقشتها تمت الإجابة على تساؤلات الدراسة عن أثر التسويق الداخلي على كلاً من الولاء التنظيمي الرضا الوظيفي وأثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي وعلى العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، كما تناول الفصل التأثيرات النظرية والعملية للدراسة والتوصيات العامة ومحددات الدراسة والبحوث المقترحة.

المراجع

1. المراجع العربية:

- أبو بكر، أيمن عبد الله محمد. (2015). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين). مجلة العلوم الاقتصادية - جامعة أبوظبي، 16 (1).
- أبوحطب، فؤاد وأمال، صادق. (2005). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، ص 104.
- أبو رحمة، إبراهيم أحمد. (2011). متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي) -دراسة حالة- شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو شرح، إبراهيم أحمد. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو رمضان، نجوي نعيم. (2004). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبوسمك، أحمد على. (2011). التطوير التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبوسنية، محمد حسن. (2013). أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً: دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبوشماله، إبراهيم فرج. (2010). مدى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. بحث مقدم لمؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الثاني، ديوان الموظفين العام، غزة، فلسطين.

- أبو العلا، محمد صلاح الدين. (2009). **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، أسامة. (2008). **التسويق الداخلي**. مجلة الإحصاء، العدد 85.
- أحمد، ماهر. (2005). **السلوك التنظيمي**. الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، مصر.
- الأحمد، طلال بن عايد. (2004). **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية**. المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع والعشرين، العدد الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 1-44.
- الأخضر، محجوبي محمد. (2010). **أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسى، جمال الدين محمد. (1995). **جودة خدمات المعلومات الفنية وأثرها على مندوبي البيع والأداء البيعى : دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي**. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ص 1-55.
- الأغا، رائد عمر. (2008). **المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الباحثين، سامي. (2007). **الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية**. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 14(2)، ص 237 - 264.
- بلبل، نادر. (2009/2008). **أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي «دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي»**. مشروع بحث مقترح للحصول

على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، ص 11-12.

- البكري، ثامر. (2006). التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- الجرجاوي، زياد. (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، ص 97، 105.

- جرعون، إيهاب عبدالله. (2009). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الجبري، صالح. (2006). أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية في عينة من المصارف اليمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

- دربالي، سهام موسى. (2009). واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- المحتسب، لينا حسام وجلعود، مروان سعيد. (2007). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل بفلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع11، ص 97-154.

- الحاج عبد، أمل إبراهيم أحمد والضمور، هاني. (2010). أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، المجلد 6.

- حامد، سعيد شعبان. (2004). اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. بحث منشور، كلية التجارة - جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.

- حداد، شفيق إبراهيم وعلي، علي عبد الرضا. (2008). اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، المجلد 4.
- حماد، اياد. (2011). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين دراسة ميدانية في المشافي. جامعة دمشق، سوريا.
- حمدان، دانا لطفي. (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- حنون، سامي. (2006). مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حويحي، مروان أحمد. (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخسالي، ناصر بن ضيف الله. (2006). الرضا الوظيفي للعاملين «بحث في شركة عالم السيارات المحدودة». جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- الخسالي، عبد المحسن. (2003). أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الخشاب، حسان ثابت. (2005). أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين. دراسة ميدانية في عينة المصارف التجارية، جامعة الموصل، نينوى، العراق.
- خيرالدين، موسى أحمد والنجار، محمود أحمد. (2010). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. دراسة، جامعة البترا، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

-دعبول، محمد زاهر، وأيوب، محمد. (2003). مبادئ تسويق الخدمات. (ط1)، دمشق: دار الرضا للنشر.

-الدوسري، سعد بن عميان. (2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية. على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

-ردينة، يوسف. (2008). التسويق الصحي والاجتماعي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

-الرفاعي، أحمد حسين. (1998). مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية. عمان، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى.

-السعودي، موسى أحمد. (2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. دراسات، 32، (1)، ص 100-114.

-السقا، شفا سالم. (2009). مدى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، حالة دراسية: وزارة الشؤون الإجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-سمارة، عبد الله. (2005). مبادئ التسويق. جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

-السيحاني، جبر. (2004). علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوي الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

-شاهين، ماجد إبراهيم. (2010). مدى فاعلة وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-شركة جوال. إحصائية أعداد الموظفين. تقرير غير منشور، فبراير 2015.

-مجموعة الإتصالات. (2016). www.paltelgroup.ps.

- الشوابكة، رائد ضيف الله. (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الصيرفي، محمد. (2005). السلوك التنظيمي. حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- الضمور، هاني محمد. (2002). تسويق الخدمات. عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
- الطائي، حميد عبد النبي. (2007). قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين (دراسة حالة عمان). مجلة علوم إنسانية، العدد 30، المجلد السادس.
- طالب، منير إبراهيم أحمد. (2011). علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الطيب، إيهاب محمود عايش. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العالول، إياد فتحي. (2011). قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2004). الرضا الوظيفي في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 321.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص 179، 107.

- عبيدات، محمد إبراهيم. (2002). استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي. (ط3)، عمان: دار وائل للنشر.
- العتيبي، آدم غازي. (1998). أثر الخصائص الوظيفية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت. المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد.
- عفانة، جهاد عبد الله. (2006). قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجهاز المصرفي الأردني وأثره في الأداء. في: (جواد، شوقي ناجي)، دراسات خاصة في إدارة الأعمال، (ط1)، (ص:330-342)، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
- علي، حسام محمد. (2007). أثر استخدام التسويق الداخلي في جودة الخدمة المقدمة للعملاء (المرضى) والمراجعين في المركز العربي الطبي: دراسة ميدانية. رسالة جامعية غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العلي، عبد الستار. (2006). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- العمري، عبيد بن عبدالله. (2009). بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العوفي، محمد. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- عويضة، إيهاب أحمد. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية: محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- غازي، سيد محمد. (1998). إدارة الصراعات التنظيمية كأحد العوامل المحددة لكفاءة الإدارة العليا في المنظمة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ص231.

- غنام، ختام عبدالله علي. (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- غواش، هبة سلامة سالم. (2008). الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج «بورتير ولولر» حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الفقهاء، هيثم والعدلات، غادة. (2010). دراسة بعنوان أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية. عمان: وزارة المالية.
- القريوتي، محمد قاسم. (2004). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. الطبعة الثانية، مكتبة الشرق: عمان، الأردن.
- الكردي، أحمد السيد. (2006). ادارة السلوك التنظيمي. مكتبة عين شمس: القاهرة، مصر.
- لبد، زاهي ابراهيم ابراهيم وريان، عمر أحمد رجب. (2013). أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني. بحث دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اللوح، أحمد يوسف أحمد. (2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات النظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اللوزي، موسى. (2003). التطوير التنظيمي: أساليب ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
- الماضي، محمد المحمدي. (2006). إدارة الإستراتيجية. غير مبين الناشر، القاهرة، مصر.
- محمد، جلال، وأحمد، بن زكور. (2007). تحقيق رضا العملاء من خلال الجودة. رسالة ليسانس غير منشورة، المركز الجامعي بالمدية، الجزائر.
- مجموعة الاتصالات الفلسطينية. التقرير السنوي. خلال الأعوام (2005م – 2014م).

-مجموعة المرشدين العرب. (2015). مستويات التنافس في أسواق الاتصالات الخلوية العربية. المؤتمر الثاني عشر لاندماج وسائل الإعلام و الاتصالات في عمان بتاريخ 1-2 يونيو 2015.

-محيسن، وجدي احمد. (2004). مدي رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن انظمة التعويض والحوافز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

-مرسي، جمال محمد. (2003). الرضا الوظيفي. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص21.

-المرنخ، مرفت خضر السيد. (2004). تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-ويسبي، مختار. (2008). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالأداء وبالرضا الوظيفي. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

2. المراجع الأجنبية:

- Ab. Wahab, N. (2008). **Dimensions of Service Quality and Service Climate: A Study of Bank Customers and Employees in Four Local Malaysian Banks.** Unpublished PhD Dissertation, University of Stirling, Scotland.
- Abzari, M.; Ghorbani, H. and Madani, F. (2011). **The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran.** International Journal of Marketing Studies, Vol. 3 , No.1, pp.147-155.
- Ahmad, Ala'Eddin M. K. and Al-Borie, Hussein M. (2012). **Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia.** Business and Management Research, Vol. 1, No. 3, pp. 82-92, King Abdulaziz University, Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia.
- Attia, Abeer A. M and Attallah Nashwa F. (2012). **The Role of Internal Marketing in Improving the Performance of Travel Agencies with Application on Egypt.** 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference, Alexandria University, Alexandria, Egypt.
- Awan et al. (2015). **Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis.** Journal of Service Science and Management, Vol. 8, pp. 216-228.
- Barzoki, A. S. and Ghujali, T. (2013). **Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship.** International Journal of Academic Research in Behavior Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 3.
- Berry L.L., Zeithaml V.A. and Parasuraman A. (1985). **Quality Counts in Services, Too.** Business Horizons, May-June 1985, pp. 44-52.
- Blery E., Batistatos N., Papastratou E., Perifanos L., Remoundaki G. and Retsina M. (2009). **Service quality and customer retention in mobile telephony.** Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 17, No.1, pp. 27–37.
- Brown, M. and Norris, P. (2006). **Internal Marketing Communications: Case Study.** the Engineering Business

Development and Marketing Special Interest Group at the University of Leeds, England.

- Caruana, Albert and Calleya, Peter. (1998). **The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Ritual Bank Manager**. International Journal of Bank Marketing, Vol. 16(3), pp. 108-116.
- Chang CS. and Chang HH. (2007). **Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan**. Journal Nurs Res., Vol.15(4), pp. 265-74.
- Che Ha, Abu Bakar & Jafar,J.(2007). **Internal marketing issues in service organizations in malaysia**. international review of business research papers,3(5),pp 134-145.
- Cheah, Phaik Lean. (2005). **The Relationship Between Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Market Orientation: A Study on Manufacturing Companies in Northern Region of Malaysia**. Master's thesis, USM, Malaysia.
- Chen, Yu-Chuan and Lin, Shinyi. (2013). **Modeling Internal Marketing and Employee Loyalty: A Quantitative Approach**. Published by Canadian Center of Science and Education, Asian Social Science, Vol. 9, No. 5, pp. 99-109.
- Chiu, Weisheng et al. (2014). **The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers**. Journal of Global Scholars of Marketing Science: Bridging Asia and the World, Vol. 24, Issue 2, pp. 206-222.
- Conduit, J. and Quigg, J. (2001). **Influencing Internal Customers Through Market Orientation: How it leads to Exceptional Service Quality and Satisfied Customers**. Australia and New Zealand Marketing Academy Conference, Auckland, New Zealand.
- Davis, Tim R.V. (2001). **Integrating internal marketing with participative management**. Management Decision, Vol. 39 (2), pp. 121-130.
- De Primis. (1997). **Service Quality: Strategy, Implementation, and Practice**. Pearson Education Limited, England.

- Ewing, Michael T. and Caruana, Albert. (1999). **An internal Marketing Approach to Public Sector Management.** The Marketing and Human Resources Interface, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 12(1), pp. 17-26.
- Farzad, A. (2006). **The Effect of Internal Marketing on the Organizational Commitment: an Investigation among State-owned banks in Isfahan.** Master Thesis, Lulea University of Technology, Sweden.
- Foreman, Susan K. and Money, Arthur H. (1995). **Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application.** Journal of Marketing Management, Vol.3, No.11, pp. 755-768.
- Gabbott, M. and Hogg, G. (1998). **Consumers and Services.** Jhom Wiley and Sons, Chicester.
- George, W. R. (1990). **Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer Conscious Employees at Every Level.** Journal of Business Research, Vol. 20, No. 1, pp. 63-70.
- Ghobadin, A., Speller, S. and Jones, M. (1994). **Service Quality: Concepts and Models.** International Journal of Quality & Reliability, Vol. 11, No. 9, pp. 43-66.
- Gilaninia, S. et al. (2013). **Impact of Internal Marketing Components on Organizational Commitment of Banks Employees.** Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 10.
- Griffeth, R., Hom, P., and Gaertner, S. (2000). **A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Test, and Research Implications for the Next Millennium.** Journal of Management, Vol. 26, No. 3, pp. 463-488.
- Gronroos, C. (1985). **Internal marketing- theory and practice.** in Bloch, T.M., Upah, G.D. and Zeithaml, V., (Eds.), **Services Marketing in a Changing Environment.** (pp. 41- 47), Chicago, American Marketing Association.
- Gronroos, C. (2000). **Service Management and Marketing: a Customer Relationship Management Approach.** 2nd ed., Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

- Hoffman, S. and Bateson, S. (1997). **Promotion Success Depends on Employee's Enthusiasm.** Restaurants and Institutions.
- Hoffman, S. and Bateson, S. (1999). **Service Quality.** Journal of Business Research, Vol. 20, No. 3, pp. 3-11.
- Hwang, I. and Chi, D. (2005). **Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study.** International Journal of Management, Vol. 22 (2), pp. 285-293.
- Iliopoulos, E. and Priporas C. (2011). **The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece.** BMC Health Services Research, Vol. 11, p261.
- Johnson W. C. and Sirikit A. (2002). **Service quality in the Thai telecommunication industry: a tool for achieving a sustainable competitive advantage.** Journal: Management Decision , Vol. 40, No. 7, pp. 693 – 701.
- John J. H. (1995). **Turnover and What to Do about it.** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 33, No. 1, pp. 40-45.
- Keller, S., Lynch, D., Ellinger, A., Ozment, J. and Calantone, R. (2006). **The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operations.** Journal of Business Logistics, Vol. 27 (1), pp. 109- 137.
- Kotler, P. (2007). **Marketing.** 13th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). **Marketing management.** 11th edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler and Armstrong. (2004). **principles of marketing.** 10th ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1998). **Principles of Marketing.** 5th edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2006) . **Marketing Management.** 12th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Kuo Y.F., Wu C.M. and Deng W.J. (2009). **The relationships among service quality, perceived value, customer satisfaction,**

- and post-purchase intention in mobile value-added services.** Computers in Human Behavior, Vol. 25 , No. 4 , pp. 887-896.
- Lambin, J-J. (2002). **Marketing stratégique et opérationnel.** Dunod , paris, France.
 - Lee, C. and Chen, W.J. (2005). **The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the information Technology Industry.** International Journal of Management, Vol. 22 (4), pp. 661- 672.
 - Lee, Y., Nam, F., Park, D., Lee, K. (2006). **What Factors Influence Customer-oriented Prosocial Behavior of Customer-contact Employees? Journal of Services Marketing.** Vol. 20, No. 4, pp. 251-264.
 - Lings, I. (2000). **Developing the domain of internal market orientation and its consequences for market orientation and performance.** Aston University, Aston Triangle, Birmingham, UK.
 - Lorenzini, B. (1992). **Promotion Success Depends on Employee's Enthusiasm.** Restaurants and Institutions.
 - Lovelock, C. and Wirtz, J. (2004). **Service Marketing.** 5th ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
 - Mahadeo J.D. and Durbarry R. (2008). **The level of service quality in the mobile telephony sector: the case of Mauritius.** International Journal of Services and Operations Management, Vol. 4, No. 6, pp. 730 – 744.
 - Malakata M. (2008). **Zambia Mobile Providers Slammed on Service Quality.** Business Technology, April 04, 2008.
 - Mintizberg , H . (1990). **The Manager's Job: Folklore and Fact.** H.B.R.
 - Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W., Sclove, S. (2003). **The Practice of Business Statistics.** W. H. Freeman; 3rd edition.
 - Mulhern, F. and Schultz D. (2006). **Internal Marketing Best Practice Study.** presented at Forum for People Performance Management & Measurement, Northwestern University, Evanston, Illinois, USA.

- Naude, Pete, Desai, Janine and Murph, John. (2003). **Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation.** European Journal of Marketing, Vol. 37(9), pp. 1205-1220.
- Negi R. (2009). **User's perceived service quality of mobile communications: experience from Ethiopia.** International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 26, No. 7, pp. 699 – 711.
- Nimako S. G. and Azumah F. K. (2009). **An assessment and analysis of customer satisfaction with service delivery of mobile telecommunication networks in Ghana.** Master Thesis, Luleå University of Technology, Sweden.
- Parasuraman A., Zeithaml V. and Berry L. (1990). **SERVQUAL: a multiple item scale measuring perceptions of service quality by consumers.** Marketing Research and Applications, Vol. 5, No. 1.
- Payne, Adrin. (1993). **The Essence of Services Marketing.** New York: Prentice Hall Co., P. 167.
- Payne, McDaniel and Adrian, Kanthi. (1996). **Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service.** Managing Service Quality.
- Pervaiz K., Mohammed R. (2003). **Internal marketing issues and challenges.** European Journal of Marketing, Vol. 37 Iss: 9, pp. 1177 – 1186.
- Poor et al. (2013). **Evaluate the Effect of Internal Marketing on Employees Behavior (Case Study: Guilan Private Insurance Companies).** IJRRAS, Vol. 16 (1), pp. 134-146, University of Guilan, Iran.
- Pride, William M. and Ferrell, O. C. (2003). **Marketing Concepts and Strategies.** 12th ed. Houghton Mifflin, pp. 577-578.
- Rafiq M. and Ahmad, P. K. (2000). **Advances in the Internal Marketing Concept: Definition Synthesis and Extension.** Journal of Service Marketing, Vol. 4(6), pp. 449-462.
- Rafiq M. and Ahmad, P. K. (2003). **Internal Marketing Issues and Challenges.** European Journal of Marketing, Vol. 14 (9), pp. 1177-1186.

- Rydberg, L. (2005). **Internal Marketing: Practice and Implementation.** Unpublished Master's thesis, Jönköping University, Sweden.
- Sattari S., Sangari E.S. and Peighambari K. (2008). **Service Quality in The Iranian Cellular Telecommunications Market.** Lulea University of Technology, Sweden.
- Shah, Abhay. (2014). **Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction, Productivity, Product Quality, Consumer Satisfaction and Firm Performance.** American Journal of Management, Vol. 14 (4), pp. 33-39, Colorado State University – Pueblo, Colorado, USA.
- Shekary et al. (2012). **The Impact of Internal Marketing on Organizational Commitment in Banking Industry through Structural Equation Modeling.** Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. 3, NO 9.
- Sincic, D. and Vokic, N. P. (2007). **Integrating Internal Communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy.** Working Paper Series, Paper No. 07-12, University of Zagreb, Zagreb, Croatia.
- Tansey, L., McHugh, E. and McGrath, E. (2004). **The Role of Internal Marketing in the Motivation of High Contact Service Employees.** <http://www.kai.mahnert.de/studybuddy.doc>, Retrieved on 12/1/2008.
- Tanhaei et al. (2013). **Investigating the Effect of Internal Marketing on Employee Happiness in University of Isfahan.** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, pp 339-350.
- Upal M. (2008). **Telecommunication Service Gap: Call Center Service Quality Perception and Satisfaction.** Communications of the IBIMA. Vol. 3, No. 3, pp.18-27.
- Varey, Richard J. (1995). **A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining A Competitive Service Advantage.** Journal of Marketing Management, Vol.11, No. 3, pp. 41-54.
- Vazifehdooost, Hossein and Hooshmand, Sima. (2012). **The Effects of Internal Marketing and Organizational Commitment on**

Bank's Success. Published by Asian Society of Business and Commerce Research, International Journal of Business and Commerce, Vol. 1, No. 9, pp. 1-15.

- Wal R. W. E. V. d., Pampallis A. and Bond C. (2002). Service quality in a cellular telecommunications company: a South African experience. *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 5, pp. 323-335.
- Wang Y., Lo H. and Yang Y. (2004). **An Integrated Framework for Service Quality, Customer Value, Satisfaction: Evidence from China's Telecommunication Industry.** *Information Systems Frontiers*, Vol. 6, No. 4, pp. 325 – 340.
- Zeithaml, A., Bitner, M. J. and Gremler, D. (2006). **Service Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm.** New York: McGraw-Hill.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين لأداة الدراسة

ملحق رقم (2): الرسالة الموجهة للمحكمين

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين لأداة الدراسة

م	اسم المحكم	الجامعة
1.	أ.د. ماجد الفزا	الجامعة الإسلامية
2.	أ.د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية
3.	أ.د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
4.	أ.د. محمود عكاشة	جامعة الأزهر
5.	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
6.	د. سامي أبوالمروس	الجامعة الإسلامية
7.	د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر
8.	د. محمد فارس	جامعة الأزهر

ملحق رقم (2): الرسالة الموجهة للمحكمين



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

السيد الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تحكيم استبانته لبحث دكتوراة في إدارة الأعمال

أحيط سيادتكم علما بأنني أجري دراسة بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في

إدارة الأعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان :

" أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال

في قطاع غزة"

وذلك بإشراف البروفسور "حسن عباس حسن"

ولما لسعادتكم من خبرة في مجال تحكيم الاستبانة فإنني أأمل منكم تحكيم الاستبانة وفق

المتغيرات والفرضيات المرفقة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

إياد فتحي العالول

059 9780403

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم
استبيان

أخي الكريم / أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث أنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان " أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة"، بإشراف البروفسور "حسن عباس حسن"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا فإن تعاونكم الفعال معي سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج .

وأود أن أحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة، متمنيا أن يتم قراءة العبارات بعناية و وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها .

ولكم جزيل الشكر

الباحث

إياد فتحي العالول

059 9780403

القسم الأول: السمات العامة لعينة الدراسة (معلومات أولية):

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تختارها:

1. الجنس: () ذكر () أنثى

2. الفئة العمرية وتعني (مجموعة عمرية):

() أقل من 25 عاماً () 25- أقل من 40 عاماً () 40- أقل من 50 عاماً () 50 عاماً فما فوق

3. عدد سنوات الخبرة:

() أقل من 3 سنوات () 3- أقل من 6 سنوات () 6- أقل من 9 سنوات () 9 سنوات فما فوق

4. أسكن في محافظة:

() محافظة شمال غزة () محافظة غزة () محافظة الوسطى () محافظة خان يونس () محافظة رفح

5. الدخل:

() أقل من 2000 شيكل () من 2000- أقل من 4000 شيكل () 4000 شيكل فأكثر

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة

الرقم	الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: التسويق الداخلي						
رؤية الشركة						
22.	تقدم الشركة رؤياً Vision يؤمن بها العاملون					
23.	تقدم الشركة رؤيتها إلى العاملين بصورة حسنة					
مكافآت العاملين						
24.	يرتبط نظام المكافآت بأهداف الشركة					
25.	يتم إعلام العاملين في الشركة عن الكيفية التي تتم بها مكافآتهم					
26.	يتم إعلام العاملين في الشركة عن أسباب مكافآتهم					
27.	يؤكد نظام المكافآت لدى الشركة على تغيير السلوك الذي يساعد في تطوير أداء العاملين مما يؤدي الى تحقيق اهداف الشركة					
28.	نظام المكافآت وقياس الأداء يشجعان العاملين لدى الشركة على العمل بروح الفريق					

الرقم	الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
29.	تقوم الشركة بمكافأة وقياس أداء العاملين للمساهمة في تحقيق رؤيتها					
الاتصالات						
30.	تستخدم الشركة البيانات التي تقوم بجمعها من العاملين لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجيتها					
31.	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لخلق الاستيعاب والفهم بين العاملين فيها					
32.	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لمنح العاملين حرية في إنجاز الأعمال					
33.	الاتصالات الداخلية في الشركة هي المفتاح لتزويد كافة العاملين بالمعلومات					
34.	الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع ما تعلنه الشركة للجمهور الخارجي					
35.	الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع ما تعلنه العلاقات العامة الخارجية					
36.	الاتصالات الداخلية في الشركة متوافقة مع كافة أشكال اتصالاتها الخارجية					
37.	الاعتبارات التي تؤكد عليها الشركة هي إدامة الاتصال بالعاملين لديها					
38.	اتصالات الشركة بالعاملين لديها تأتي نتيجة لأهمية دور خدمات المكلفين بها					
تطوير وتنمية العاملين						
39.	تؤمن الشركة الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين لديها					
40.	برامج التدريب والتطوير في الشركة موجهة بوضوح لخلق الجدارة (الأهلية)					
41.	تعتقد الشركة أن عليها أن تكون متواصلة مع التغيرات التكنولوجية وبشكل مستمر والتي يتطلب إعادة اختبار برامجها التدريبية تبعاً لذلك					

الرقم	الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
42.	الشركة تتواصل مع التغييرات الحاصلة في الطلب على الأعمال وتعمل على إعادة الاختبار المستمر لبرامجها التدريبية تبعاً لذلك					
43.	تقوم الشركة بإعداد العاملين فيها من أجل أن يحققوا الأداء الجيد					
44.	تتظر الشركة الي التطوير وتنمية مهارات العاملين لديها على أنه استثمار وليس تكاليف					
45.	تطوير معارف ومهارات العاملين هو عملية مستمرة في الشركة					
46.	تقوم الشركة بتعليم العاملين لديها لماذا يقومون بالأشياء المناطة بهم وليس فقط كيف يقومون بتلك الأشياء					
47.	تذهب الشركة إلى أبعد من التدريب وتعمل على تقديم دروس تربية إضافية للتدريب					
48.	يتم تدريب العاملين في الشركة لغرض أداء قواعد الخدمات المكلفين بأدائها					
49.	يتوفر لدى إدارة الشركة مرونة في التكيف وتلبية مختلف حاجات العاملين لديها					
القيادة والدعم الإداري						
50.	نعتقد أن إدارتنا لها قدرات معنوية لدفع الشركة والعاملين فيها بالاتجاه الصحيح					
51.	نعتقد أن إدارتنا لديها القدرات الفكرية في دفع الشركة والعاملين بالاتجاه الصحيح					
52.	إدارتنا في الشركة تؤكد على البناء الثقافي وتحديد المسار من أجل تجسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها					
ثانياً: الرضا الوظيفي						
53.	أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوي فقط					
54.	أنا راض عن عملي					
55.	أشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة بالآخرين					
56.	أفضل العمل في هذه الشركة على غيرها					

الرقم	الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
57.	أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة					
58.	لا أفكر في ترك هذه الشركة					
59.	وظيفتي ممتعة لى بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل					
60.	لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي					
61.	أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات					
62.	إنني راض عن مساري الوظيفي					
63.	يتناسب دخلي من الشركة مع مسؤولياتي الحالية					
64.	أري أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة					
65.	أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى					
66.	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي					
67.	إنني راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه الشركة					
68.	إنني اعتبر شركتي منظمة مهنية وأشعر بالفخر لأنني أعمل بها					
69.	يسرني ما أجد من تعاون من زملائي					
70.	إنني راض عن نظام تقييم الأداء الحالي					
71.	أري أن الشركة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي					
72.	أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية					
ثالثاً: الولاء التنظيمي						
73.	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الشركة					
74.	وفقا لتوقعاتي وما أوّمن به يجعلني أحرص على أن أكون عضوا في هذه الشركة وأعمل لصالحها					
75.	يعتبر وجود الموظف في هذه الشركة مؤشرا لكفاءته					
76.	أعتبر مشاكل الشركة هي مشاكل الشخصية					
77.	ثقتي بأغلب موظفي الشركة قوية					
78.	أتحدث بإطراء وإعجاب عن الشركة لأصدقائي					
79.	عملي بالشركة يشعرنني بالرضا والأمان					
80.	أشعر بقوة ولائي تجاه هذه الشركة					

الرقم	الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
81.	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة بالانتماء إلى هذه الشركة					
82.	كان قرار ارتباطي بهذه الشركة صائبا					
83.	هناك توافق بين قيمي وقيم الشركة					
84.	يتطلب بقائي واستقرار في هذه الشركة جهودا كبيرة					
85.	يتطلب الانتماء لهذه الشركة إمكانيات كثيرة					
86.	يحصل الموظفون على مكافآت مادية مجزية مقارنة بالجهود المبذولة					
87.	أشجع زملائي بالشركة وأساندهم على تقديم الشكاوي والتظلمات					
88.	أمتنع عن تقديم الشكوي والتظلم لأنها تتطلب وقتا ومخاطرة					
89.	أرغب في بذل جهود كبيرة لإنجاح أهداف الشركة					
90.	أرغب في المشاركة في إحدى اللجان الطوعية من أجل خدمة الشركة					
91.	أشعر بالرضا إذا ماسئلت عن دوري الوظيفي في الشركة					
92.	ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من ولائي للشركة التي أعمل بها					
93.	بإمكاني العمل في شركات أخرى تؤدي عملا يختلف عن عملي الحالي					

وشكراً لحسن تعاونكم،،،