

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تجارية فرع: علوم تجارية

رقم: تخصص: تسويق الخدمات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: مشتة مريم

تحت عنوان/

دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي
دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره
ولاية برج بوعريريج

لجنة المناقشة :

اسم ولقب الأستاذ (ة)	الجامعة	الصفة
د/ فينوش حمزة	جامعة المسيلة	رئيسا
د/ بن حوحو محمد	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د/ هبال عبد المالك	جامعة المسيلة	مناقشا



الفهارس

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص
	Abstract
أ - هـ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والولاء التنظيمي:	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي
8	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
8	أولاً: تعريف التسويق الداخلي
9	ثانياً: خصائص التسويق الداخلي
10	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي
10	أولاً: أهمية التسويق الداخلي
11	ثانياً: أهداف التسويق الداخلي
12	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
12	أولاً: اختيار العاملين
13	ثانياً: التحفيز
15	ثالثاً: التدريب
17	رابعاً: التمكين
19	خامساً: الاتصال الداخلي
20	المطلب الرابع: عناصر مزيج التسويق الداخلي
20	أولاً: المنتج (الوظيفة)

21	ثانيا: السعر
21	ثالثا: الترويج الداخلي
22	رابعا: التوزيع الداخلي
22	خامسا: الدليل المادي
22	سادسا: العمليات (عملية تقديم الخدمة)
22	سابعا: الأفراد (المشاركون)
23	المبحث الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي
23	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
23	أولا: تعريف الولاء التنظيمي
24	ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي
24	المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
26	المطلب الثالث: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي
26	أولا: السياسات
26	ثانيا: وضوح الأهداف
26	ثالثا: العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين
27	رابعا: العمل على تحسين المناخ التنظيمي
27	خامسا: نمط القيادة
28	سادسا: العمل على بناء ثقافة تنظيمية
29	المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي
29	أولا: الولاء العاطفي
29	ثانيا: الولاء الأخلاقي (المعياري)
30	ثالثا: الولاء الاستمراري (المستمر)
30	المطلب الرابع: التسويق الداخلي للولاء التنظيمي
31	أولا: العلاقة بين اختيار العاملين والولاء التنظيمي
31	ثانيا: العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي
31	ثالثا: العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي
31	رابعا: العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي
32	خامسا: العلاقة بين الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي
32	خلاصة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصور	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: متغيرات ومنهج الدراسة
36	المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصور
36	أولاً: التعريف بالمؤسسة
38	ثانياً: دور المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "منصورة".
38	ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصور.
40	المطلب الثاني: نموذج الدراسة
40	أولاً: المتغير المستقل
40	ثانياً: المتغير التابع
40	المطلب الثالث: أساليب الدراسة
41	المطلب الرابع: أدوات الدراسة
41	أولاً: وصف الاستبيان
42	ثانياً: اختبار ثبات وصدق الاستبيان
48	المبحث الثاني: اختبار نموذج الدراسة
48	المطلب الأول: وصف خصائص العينة
48	أولاً- توزيع العينة حسب الجنس
49	ثانياً- توزيع العينة حسب العمر
50	ثالثاً- التحصيل العلمي
51	رابعاً- الوظيفة
52	خامساً- سنوات الخبرة
53	المطلب الثاني: تحليل البيانات
53	أولاً: تحليل بيانات محور التسويق الداخلي
58	ثانياً- تحليل بيانات محور الولاء التنظيمي
59	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
59	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

60	ثانيا: اختبار الفرضيات
60	المطلب الرابع: مناقشة النتائج
70	خلاصة
72	الخاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	جدول يوضح	الرقم
36	العيادات التابعة للمؤسسة	1
42	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة	2
42	توزيع المتوسط الحسابي المرجح (مقياس ليكارت)	3
42	قياس ثبات الاستبيان	4
43	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "اختيار العاملين" والدرجة الكلية للمحور	5
44	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "تحفيز العاملين" والدرجة الكلية للمحور	6
44	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "تدريب العاملين" والدرجة الكلية للمحور	7
45	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "تمكين العاملين" والدرجة الكلية للمحور	8
45	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الاتصال الداخلي" والدرجة الكلية للمحور	9
46	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الولاء التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور	10
48	توزيع العينة حسب الجنس	11
49	توزيع العينة حسب العمر	12
50	توزيع العينة حسب التحصيل التعليمي	13
51	توزيع العينة حسب الوظيفة	14
52	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	15
53	توزيع المتوسط الحسابي المرجح (مقياس ليكارت)	16
53	تحليل اتجاه العينة لبعدها اختيار العاملين	17
54	تحليل اتجاه العينة لبعدها التحفيز	18
55	تحليل اتجاه العينة لبعدها التدريب	19
56	تحليل اتجاه العينة لبعدها التمكين	20

58	تحليل اتجاه العينة لبعء الاتصال الداخلي	21
58	تحليل اتجاه العينة لمحور الولاء التنظيمي	22
59	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	23
60	معاملات الارتباط وتأثير المتغير المستقل (التسويق الداخلي) على لمتغير التابع (الولاء التنظيمي)	24
62	معاملات الارتباط وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	25
63	جودة النموذج ANOVA	26
63	تحليل الانحدار المتعدد التدرجي	27
65	اختبار الفروق في مستوى الولاء حسب متغير الجنس	28
66	اختبار الفروق في مستوى الولاء حسب متغير العمر	29
66	اختبار الفروق في مستوى الولاء حسب متغير التحصيل العلمي	30
67	اختبار الفروق في مستوى الولاء حسب متغير الوظيفة	31
67	اختبار الفروق في مستوى الولاء حسب متغير سنوات الخبرة	32

قائمة الأشكال

الصفحة	شكل يوضح	الرقم
10	مثلث الخدمة	1
14	أنواع الحوافز	2
39	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره.	3
40	نموذج الدراسة	4
48	توزيع العينة حسب الجنس	5
49	توزيع العينة حسب العمر	6
50	توزيع العينة حسب التحصيل التعليمي	7
51	توزيع العينة حسب الوظيفة	8
52	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	9
53	اتجاه العينة لبعء اختيار العاملين	10
54	اتجاه العينة لبعء التحفيز	11
55	اتجاه العينة لبعء التدريب	12
56	اتجاه العينة لبعء التمكين	13
57	اتجاه العينة لبعء الاتصال الداخلي	14
59	اتجاه العينة لمحور الولاء التنظيمي	15

إهداء

إلى التي من ضلوعها احتميت، ومن عطائها ارتويت.

إلى من تحملت العناء لأجلي و السهر لراحتي والتعب لتربيتي و الفرح لنجاحي والدمع لخسارتي ازف لها كل معاني الحب والتقدير .

إليك يا أمي الحبيبة

(ثابت عائشة)

إلى الذي رباني على الفضول والحنان، بالعطف، وكان لي أمان احتمي به من نائبات الزمان إلى أبي أنار الله قبره و اسكنه فسيح جناته

(محمد مشتة)

لكما اهدي ثمرة عملي هذا

إلى كل من علمني حرفا

إلى كل النفوس التي وقفت إلى جانبي عبر مشوار بحثي المتواضع

إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي.

مريم مشتة

سَهْرَةٌ لِقَدْرٍ

الشكر والحمد لله رب العالمين ، نحمده كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، و الصلاة والسلام على رسولنا محمد الصادق الأمين الذي جاء مبشرا بالدين الحق داعيا إلى فضائل الأخلاق و بعد.

نتوجه بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى الدكتور المشرف: محمد بن حوحو على المجهودات المبذولة والنصائح القيمة وأخص بالشكر والتقدير كل الأساتذة الذين قدموا لي النصح والإرشاد لإتمام هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذة والصديقة/ نسيمه عبد الواحد جامعة البشير الابراهيمى بـرج بوعريـريـج ، الأستاذة/ميمون نبيلة بجامعة محمد بوضياف المسيلة اللتان كانتا لهما الفضل الكبير والمساهمة لإخراج هذا العمل، وكل أساتذة وطلبة قسم العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، خاصة عطوي نوال، مقورة لامية.

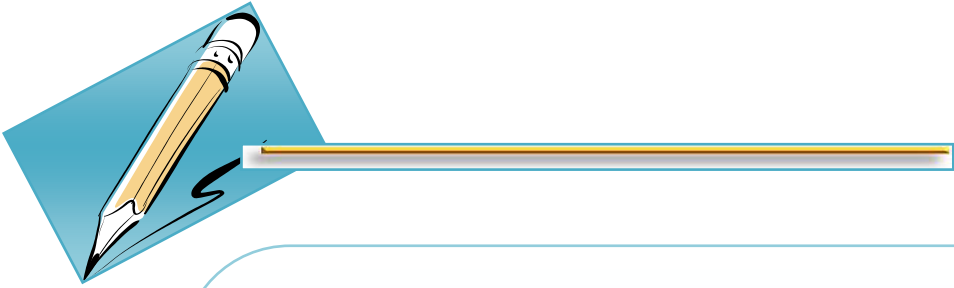
والشكر للأساتذة ختيم محمد العيد، بدار عاشور، مصطفىاوي الطيب، سعودي نجوى، بوبعاية حسان، لتحكيمهم استبانة الدراسة

وأقدم بوافري شكري وامتناني للسيد تيبورتين محمد الطاهر مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره الذي كان لي العون و السند والأخ طيلة سنتي الدراسة فله الفضل الأكبر في متابعتي للدراسة وهذا ما يجعلني مدينة له بكل الاحترام والتقدير والوفاء

كما لا يفوتنا أن نشكر جميع العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره بـرج بوعريـريـج ،الذين تكرموا وأجابوا على الاستبيان شكرا لجميع من ساعدني ووقف بجانبي و لو بابتسامة لكم جميعا منا جزيل الشكر وفائق الاحترام وجزاكم الله عنا كل خير.

مريم مشته





مقدمة

تسعى المنظمات إلى توفير خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا العملاء، والعامل الأساسي لنجاحها هو توفر المنظمة على عاملين مميزين ذوي كفاءة، مما يستلزم على المنظمة أن تهتم أكثر بهم من خلال عمليات وأساليب ناجحة تتجسد في مفهوم تسويقي حديث يقوم على فلسفة معاملة العاملين على أنهم عملاء داخليين يهتم بإشباع حاجاتهم يعرف بالتسويق الداخلي.

الاعتراف بأهمية دور العاملين الداخليين في تسويق الخدمة بجعلهم السوق الأول للمنظمة مما يجعلها تتبع سياسات مخططة وموجهة والتي تتمثل في اختيار العاملين، تدريبهم، تقديم تحفيزات مناسبة لطبيعة عملهم ومنحهم حرية لتمكينهم من الأداء الجيد بالإضافة إلى تنمية الاتصالات والعلاقات الداخلية .

التسويق الداخلي يهدف إلى تعزيز علاقة إدارة المنظمة بالعاملين لديها وتحقيق رضاهم وتقوية ولائهم لها ولاشك أن الولاء للمنظمة أو ما يعرف بالولاء التنظيمي له بالغ الأثر على نجاح المنظمة فالعامل عندما يحس بالولاء والانتماء للمنظمة يصبح وافر العطاء والإخلاص مما يؤدي إلى استمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها وهذا يعتمد على إتباع النهج السليم من سياسات وتحديد أهداف ونمط قيادة ،خلق مناخ تنظيمي مناسب كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق الولاء التنظيمي، فتنمية روح الولاء عند الأفراد سيؤدي إلى نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها .فكان لا بد أن تهتم المنظمات وخاصة المنظمات الصحية بالولاء التنظيمي لما يتميز به هذا القطاع من اعتماده بدرجة كبيرة على العنصر البشري.

أولاً: مشكلة الدراسة

بناء على ما سبق واستناداً عليه حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة دور التسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي) في تحقيق الولاء التنظيمي، وفي هذا الإطار فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي :

هل توجد علاقة ارتباط وتأثير موجب بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصور؟

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن أن نطرح التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير موجب بين اختيار العاملين و الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصور؟

- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير موجب بين التحفيز والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصور؟

- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير موجب بين التدريب والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير موجب بين التمكين والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير موجب بين الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية كما هو موضح أدناه:

1 - **الفرضية الرئيسية الأولى** : توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي.

وتتبقى من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- أ - توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين اختيار العاملين والولاء التنظيمي.
- ب- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التحفيز والولاء التنظيمي .
- ج - توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التدريب والولاء التنظيمي.
- د- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين التمكين والولاء التنظيمي.
- هـ- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي

2 - **الفرضية الرئيسية الثانية** : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي.

وتتبقى عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ - يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية معنوية لاختيار العاملين على الولاء التنظيمي.
- ب - يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية معنوية للتحفيز على الولاء التنظيمي.
- ج - يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية معنوية للتدريب على الولاء التنظيمي.
- د - يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية معنوية للتمكين على الولاء التنظيمي
- هـ- يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية معنوية للاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال:

- توضيح الدور الذي يؤديه التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي.
- توضيح أهمية تلبية حاجيات العاملين لدى المنظمة وجعلها من أولوياتها خاصة المنظمات التي تعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري.
- المساهمة في تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصور.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة عموما إلى:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم التسويق الداخلي.
- معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة محل الدراسة.
- تحديد مستوى الولاء لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة.
- توجيه اهتمام المنظمة لتحقيق الولاء لدى العاملين.
- معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في الولاء التنظيمي.
- إسقاط الجانب النظري على المنظمة واختبار مدى تقارب الجانب النظري والتطبيقي من خلال التحقق من صحة الفرضيات.

خامسا: دراسات سابقة

1- دراسة عبود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، أطروحة دكتوراه، تخصص المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017:

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم التسويق الداخلي بأبعاده والتمثلة فيكل من، التجزئة الداخلية المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي، ومعرفة مدى مساهمته في تنمية رأس المال البشري حيث أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات، اعتمد فيها الاستبيان، كما استخدمت المقابلة،

وقد تم إثبات الفرضية الرئيسية التي ترى أن التسويق الداخلي يساهم في تنمية رأس المال البشري، كما وجد كذلك انه لا يوجد أيتأثير مباشر، لأبعاد التسويق الداخلي على استقطابأفضل الموارد البشرية.

2- دراسة آلاء السوقي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية السورية (2017) :

تناولت هذه الدراسة تحديد السمات الأساسية للولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون وما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي بالإضافة إلى مستوي تأثير هذه العوامل في الولاء التنظيمي للعاملين اعتماداً عليها على الاستبيان.

خلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا جيد، بالإضافة إلى التأثير التحفيزي، تطوير المسار المهني للعاملين، ضغوط العمل، القيادة التحولية بنسبة متفاوتة، كانت متغيرات القيادة التحولية والتحفيز لها الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي.

3- دراسة إبداع فتحي العالول، اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (2016) جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة.

خلصت الدراسة إلى انه يوجد تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي الشركة، كما تبين وجود تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، وأيضا يوجد تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي الشركة، كما تبين وجود أثر إيجابي لمتغير العمر والدخل على الولاء التنظيمي. الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يكمن الدراسة الأولى اعتمدت على المزيج التسويق الداخلي بينما الدراسة الحالية اعتمدت على ابعاد اخرى.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنها ركزت على العلاقة بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي في منظمة عمومية صحية (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره)، وحسب علمنا لا توجد دراسة سابقة للموضوع في مؤسسات الصحة العمومية الجزائرية، مما يساعد المؤسسة في تطبيق التسويق الداخلي و تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

سادسا: حدود الدراسة

قمنا بإنجاز هذا البحث وفقا للحدود التالية:

- 1- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في دراسة دور التسويق الداخلي من خلال (اختيار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي) في تحقيق الولاء التنظيمي.
- 2- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره ولاية برج بوعريريج.

3 -الحدود الزمانية: خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.

سابعاً : منهج الدراسة

لدراسة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات.

ثامناً: هيكل الدراسة

لمعالجة الموضوع سيتم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي، حيث

يشتمل الفصل الأول على مبحثين، في المبحث الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي بحيث يتضمن مفاهيم

حول التسويق الداخلي، وأبعاده (اختيار الموظفين، التحفيز، التدريب، التمكين والاتصال الداخلي)

بالإضافة إلى المزيج التسويقي الداخلي، أما المبحث الثاني فسيتم تناول مفاهيم الولاء التنظيمي والعلاقة بين

التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي.

في الفصل الثاني سيتم فيه عرض الدراسة الميدانية من خلال تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

منصورة وفي المبحث الثاني ستم الدراسة الإحصائية.



الفصل الأول:
الإطار النظري للتسويق الداخلي
والولاء التنظيمي

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل الإطار النظري، حيث يعد المرجعية التي تستند عليها إشكالية الدراسة فروضها وأهدافها وتكمن أهميته في الدراسة إلى معرفة التراث العلمي لمن سبق من الباحثين ويهدف هذا الفصل إلى إيضاح الجانب النظري من خلال تقسيمه إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: نتناول فيه الإطار النظري للتسويق الداخلي حيث سيتم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي، المزيج التسويقي الداخلي، أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في اختيار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي)

المبحث الثاني: يتمثل في الإطار النظري للولاء التنظيمي حيث يشتمل على أهم المفاهيم المتعلقة به والعلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي

المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

ركزت معظم المنظمات على العملاء الخارجيين، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العملاء الداخليين في تحديد مستوى الجودة و تحقيق رضا العملاء خاصة في المنظمة الخدمية، قد وجه النظر إلى شكل آخر من التبادل وهو التبادل بين المنظمة والعاملين بها، لذا ظهر مفهوم التسويق الداخلي ليرسخ قاعدة اعتبار العاملين كعملاء داخليين باعتبارهم مصدر الجهود التسويقية، حيث أن عدم رضاهم يؤدي إلى إعاقة عملية تقديم المنتجات مما سينعكس سلبا على أهداف المنظمة المرغوبة، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى جل المفاهيم والمعلومات المتعلقة بالتسويق الداخلي .

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي مفهوما شائعا في أدبيات التسويق الحديثة، وعلى الرغم من البحوث العديدة الرامية إلى تحديد هذا المفهوم إلا انه إلى حد الآن لم يتوصل المنظرون إلى الإجماع بشأن تعريف محدد للتسويق الداخلي.

أولا: تعريف التسويق الداخلي

لقد تناول العديد من المفكرين تعريف التسويق الداخلي وفيما يلي ستناول البعض منها:

عرف "kotler" التسويق الداخلي على انه "مهمة توظيف وتدريب، وتحفيز الموظفين القادرين والراغبين في خدمة العملاء بشكل جيد، وهو يضمن أن كل فرد في المنظمة يعتقد مبادئ التسويق المناسبة، وخاصة الإدارة العليا ويعترف المسوقون الأذكياء أن الأنشطة التسويقية في المنظمة يمكن أن تكون بنفس الأهمية أو حتى الأكثر أهمية من تلك الموجهة لخارج المنظمة، فليس من المعقول أن نعد بخدمة ممتازة قبل أن يكون موظفو المنظمة على استعداد لتقديمها".¹

أما "Gumessen" فيعرفه علنانه " جهود المنظمات الهادفة لتزويد الأفراد العاملين فيها بتصور كامل، وفهم واضح للأهداف ، والمهام التي ترغب المنظمة بتحقيقها، من خ لال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة وفقا لإنجاز الأهداف".²

¹ فريد كورتل، فاطمة حلوز، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، مجلة المعارف، العدد 22، جامعة البويرة، الجزائر، جوان 2017، ص 394 .

² إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 47.

وقد عرفه "Rafic Ahmed" على انه "جذب وتطوير وتحفيز و الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال المنتجات الوظيفية التي ترضي احتياجاتهم".¹

أما كل من "Pride" و "Ferrell" فقد عرفا التسويق الداخلي على أنه " فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق البيئة الداخلية بين المنظمة والعاملين فيها من اجل نجاح التغييرات الداخلية بين المنظمة وزبائنها".² التسويق الداخلي هو " تلك الجهود المخططة والمبنية على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير ولتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين، اتجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجية الشركة واستراتيجياتها الوظيفية، و بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين (لديهم الدافعية) وموجهين بالمستهلك ".³

نستنتج مما سبق أن التسويق الداخلي يتضمن مختلف السياسات والأساليب الاتصالية التي تستهدف التأثير على العميل الداخلي أي التوجه يكون داخلي فهو مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو تحديد حاجات ورغبات العاملين داخل المنظمة والعمل على إرضاء تلك الحاجات والرغبات باستخدام الاستراتيجيات التسويقية

ثانياً: خصائص التسويق الداخلي

تشير الأدبيات التسويقية أن للتسويق الداخلي مجموعة من الخصائص نوردتها فيما يلي:⁴

1 - التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

يطبق التسويق الداخلي داخل المنظمة، لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المنظمة و العاملين بها، فالعاملين لا يقتصر إشباعهم على الحاجات المادية فقط، و إنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق لهم من خلال التسويق الداخلي.

2 - التسويق الداخلي عملية إدارية:

- تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال ما يلي:
- التأكد من أن جميع العاملين لديهم دراية وخبرة كافية، عن الأنشطة التي يقومون بها، وان هذه الأنشطة تؤدي لإشباع حاجات العملاء الخارجين؛
 - التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.

3 - التسويق الداخلي عملية اختيارية:

¹,Pervaiz Ahmed, Mouhammed Rafiq Internal Marketing tools and concept for customer-focused management, great, brittain, butterworth-henemann, 2002, p03.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص72.

³ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 161.

⁴أياد عبد الفتاح النصور، عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 414 .

حيث تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تيسير روح الإبداع.¹
4- يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة و كذلك يلتزم به كافة العاملين و يكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

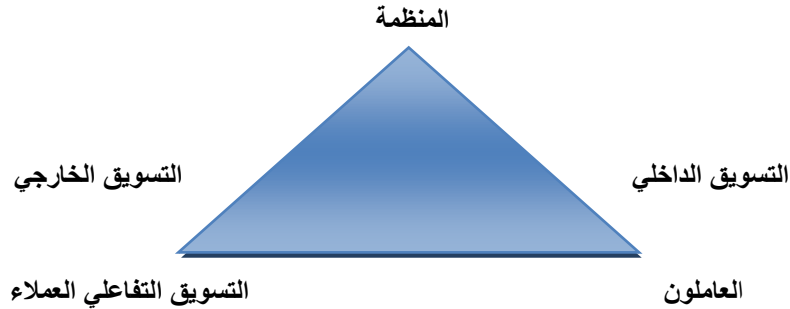
للتسويق الداخلي دور مهم وفعال في دعم الموارد البشرية للمنظمة وفي تلبية احتياجاتهم

أولاً: أهمية التسويق الداخلي

تبرز أهمية التسويق الداخلي خلال النقاط التالية:²

- تقليل معدل دوران العاملين في المنظمة؛
- ضمان التزام العاملين بتقديم أفضل الخدمات تجاه العملاء وبما يكفل إعادة تكرار شرائهم؛
- مشاركة العاملين للإدارة العليا في وضع الأهداف والاستراتيجيات؛
- التنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية والعاملين في الصفوف الأخرى، يؤدي إلى تقديم خدمة تتسم بالجودة ويرضى عنها العملاء؛
- تطبيق التسويق الداخلي سينعكس على إيجابيا على جودة الخدمة المقدمة إذا ما قامت المؤسسة بتطبيقه من خلال الاستراتيجيات التي توجه نحو العميل الخارجي.³

شكل رقم (01): مثلث الخدمة



المصدر: إياد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة ، أطروحة دكتوراه، الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص 18
يوضح الشكل (01) 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 العملاء، حتى

¹ أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين ، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 15.

² إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق (مدخل نظري و كمي)، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص ص 48، 49.

³ إياد فتحي العالول، مرجع سابق ، ص 18.

يمكن الموظف من تقديم الخدمة بالشكل الذي يريده العميل الخارجي، وبالتالي يحدث ما يسمى بالتسويق التفاعلي.¹

ثانيا : أهداف التسويق الداخلي:

تتمثل أهداف التسويق فيما يلي:²

- خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس مهم بالمسؤولية، وهوما يقلل من مستوى دوران العمل ويزيد من رضا العاملين، ويساعد في بناء بيئة تنظيمية مستقرة، تؤثر إيجابا في تحقيق أهداف المنظمة؛

- تساهم برامج التسويق الفعالة بصورة إيجابية في نجاح الإستراتيجية التسويقية للمنظمة من خلال إعادة نظر الإدارة بطرق تدريب المستخدمين، مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم، وتفويض السلطات، ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بشكل مستقل؛

- تطوير الوعي للعميل الداخلي والخارجي وإزالة العوائق الوظيفية، ويتعلق التسويق الداخلي في تطوير توجهات العميل الخارجي والتخطيط لضمان تماسك العلاقات التسويقية للتسويق الداخلي والخارجي على حد سواء؛³

وللتسويق أهدافاً أخرى تتمثل في:⁴

- يهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين، لكي تصبح ذات مهارة ومعارف واتجاهات متطورة، تستطيع المنظمة من خلالها تقديم أفضل المنتجات وأحسنها للعملاء، التي تلبية رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم؛

- على الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية، تتمتع بروح عالية من الحساسية للعملاء الخارجيين والجهود الموجهة اتجاههم؛

- يهدف التسويق الداخلي إلى تنمية الاتجاه الإيجابي فيما يتعلق بالتعامل مع العملاء الخارجيين.

لضمان نجاح برنامج التسويق الداخلي وتحقيق أهدافه يجب توفير بيئة خصبة تتميز بيوح الفريق الواحد بالتعاون بين افراد المنظمة أمر ضروري وخاصة المنظمات التي تتصف بمستويات اتصال وتفاعل عالي مع العملاء.

¹ إياد فتحي العالول، المرجع السابق، ص 18.

² المرجع نفسه، ص 19.

³ تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 260.

⁴ إياد عبد الفتاح النصور، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة: مرجع سابق، ص 414.

المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

يتضمن التسويق الداخلي العديد من الأبعاد التي يجب أن تقوم بها المنظمة من أجل تحسين علاقاتها مع العاملين الذي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم والذي بدوره يؤثر على مستوى تقديم الخدمة التي تخص رضا العملاء، إن من ضروريات أي منظمة خدمية أن تقوم بما يلي:

أولاً: اختيار العاملين

1- تعريف اختيار العاملين:

يقصد باختيار العاملين توفير احتياجات المنظمة من مختلف الكفاءات ووضع كل كفاءة في الوظيفة التي تتناسب مع قدراتها، وبالتالي تتضمن عملية الاختيار سلسلة من الأنشطة تبدأ باجتذاب لأفضل العناصر، يلي ذلك المفاضلة بين تلك العناصر بحيث يتم اختيار أفضل الأفراد ويتبع ذلك تعيينهم في الوظائف التي تتناسب خصائصها مع خصائصهم¹.

وهو استعداد وصلاحيّة الأفراد العاملين في مجال اختيارهم بالمشروع المراد تحقيقه وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم، وهي الأسس التي تسند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءات والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب وهو أمر له أثره البالغ².

2- أهمية اختيار العاملين

تكمن أهمية اختيار العاملين فيما يلي³:

- النجاح في اختيار العاملين سينعكس على النشاطات لأخرياً بالمنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية؛
- انعكاس سياسة التعيين في منظمات الخدمات على الكثير من الأنشطة الأخرى كاللديرو والتطوير والحوافز وتقويم الأداء؛
- تعدد سياسة اختيار العاملين الصحيحة مفتاح نجاح منظمات الأعمال الواسيلة التي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

3- أهداف اختيار العاملين:

تتمثل أهداف عملية اختيار العاملين فيما يلي⁴:

- تعتبر العملية التي يمكن التفريق بها بين المتقدمين لشغل عمل معين؛
- تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة؛

¹ سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الغات ، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، ميدان الحجاز، مصر الجديدة، 2007 ص199.

² زيد سلمان، إدارة اختيار الموظفين، الطبعة الثانية، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 35.

³ عطاء الله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدم، قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014، ص 15.

⁴ سامي احمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الغات، مرجع سابق، ص 200-201

- نجاح الفرد في عمله ومن ثم تحقيق إنتاجية أعلى للمنظمة؛

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ثانيا : التحفيز

لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم تسعى المنظمة لتوفير بيئة عمل مناسبة وذلك عن طريق التحفيز

1- تعريف التحفيز:

يعرف التحفيز على أنه جميع الظروف التي تتوافر في بيئة العمل التي تسعى إلى تحقيق أهداف

المنظمة من جهة والى إشباع حاجات ورغبات العاملين من جهة أخرى سواء كان التحفيز مادي أو

معنوي.¹

فللحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي توفرها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم

وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد²

ويمكن تعريفها كذلك على أنها " جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث المواهب على أداء

واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائهم ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من

جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات " ومن جهة أخرى عرفها بعض الباحثين بأنها: " العوامل

التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في المواهب والتي تحدد نمط السلوك عن طريق إشباع احتياجاتها

الإنسانية كافة"³.

¹ مالك محمد المجالي، أمين عايد البشباشة، هاني محمد المجالي ، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك

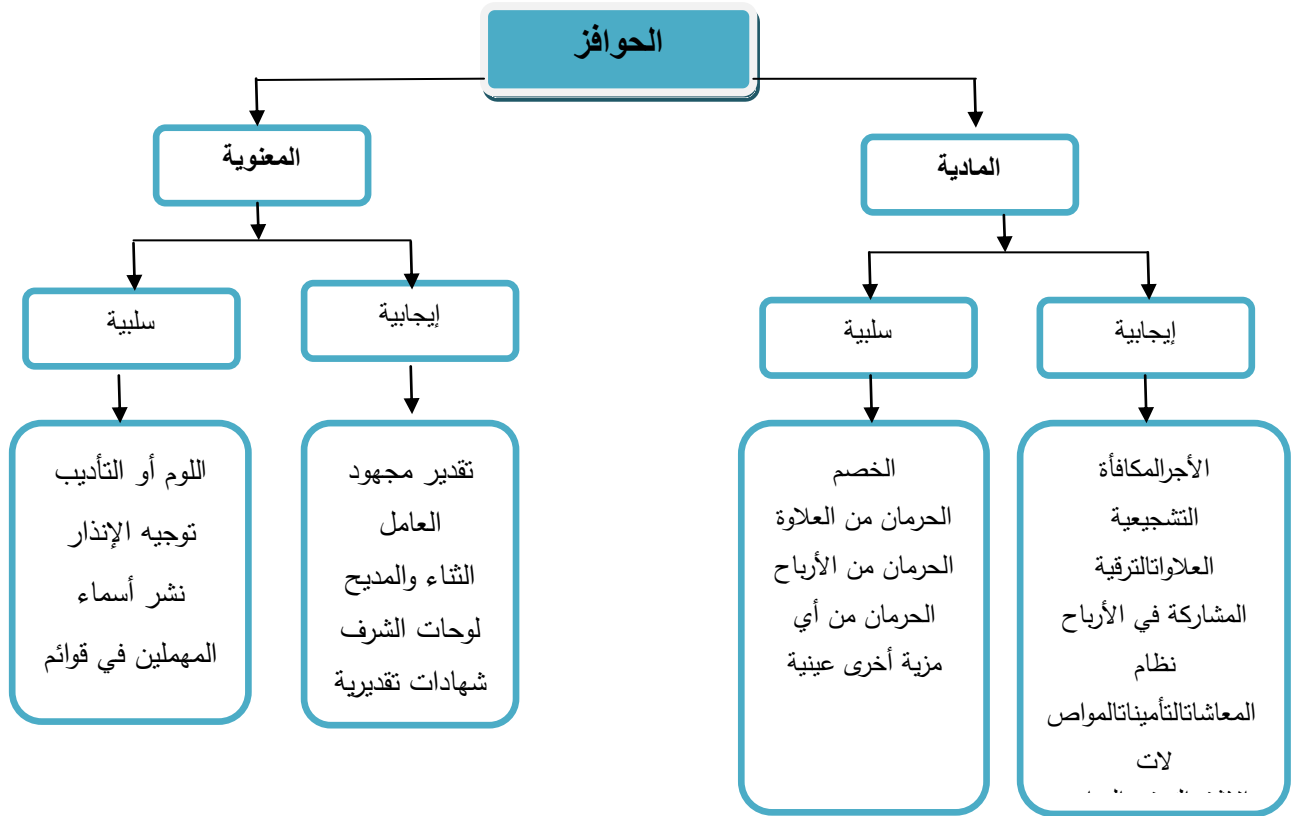
التجارية العاملة في محافظة الكرك ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، الأردن، 2016 .

² براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الولاية، للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص14.

³ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع،

عمان، 2018، ص 234 .

شكل رقم (02): أنواع الحوافز



المصدر: غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2018، ص 234 ، ص 237

يمثل الشكل رقم (02) تنوع الحوافز التي تقدمها المنظمة، فقد تكون هذه الحوافز سلبية أو إيجابية، أو حوافز مادية أو معنوية، حوافز أساسية أو حوافز ثانوية.

2- أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية بالغة نذكر منها:¹

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات؛
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة؛
- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة؛
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم؛
- زيادة انتماء وولاء العاملين للمنظمة؛
- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا؛

¹ براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 14.

- تخفيض معدلات الفاقد في العمل؛

- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة؛

- تحسن صورة المنظمة أمام المجتمع.

3- أهداف الحوافز:

للحوافز عدة أهداف نذكر منها:¹

- خلق الشعور بالاستقرار للعاملين والولاء للمنظمة؛

- يمكن للحوافز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة

الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية؛

- تلعب الحوافز دورا أساسيا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب؛

- للحوافز دور كبير في زيادة دافعية الأفراد العاملين في المنظمة وضمان درجة استقرارهم فيها.

ثالثا: التدريب

1- تعريف التدريب

تعددت مفاهيم التدريب ما بين عملية، جهد، وسيلة، نشاط وصيغة ولعل من أبرزها ما يلي:

يعرف التدريب على أنه "وسيلة (لا غاية) لتنمية معارف ومهارات وقدرات الفرد الوظيفية، وتزويده

بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي

يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها في تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية

المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية".²

أوهو ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها

وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين.³

التدريب هو صيغة مباشرة يتم من خلالها تكوين أو تعديل أو تحديث مهارات سلوكية هامة للفرد

والمنظمة التي يخدمها معتمدا في ذلك على طرق وأساليب عملية تطبيقية".⁴

نستخلص أن التدريب هو مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر، فهو يعني تغييرا إلى الأحسن أو تطويرا

في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته، وذلك بهدف إعداده إعدادا جيدا لمواجهة

¹ جعفر خانو الزبياري، وظائف إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 128.

² إباد عبد الكريم النصور، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 20.

³ عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 19.

⁴ مصطفى الكافي، إدارة الموهبة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 177

متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية، والتدريب هو الوسيلة الفعالة للارتقاء بعمل المنظمة وجودة إنتاجها وخدماتها بغض النظر عن كونه عملية أوجه أو نشاط.

2- أهمية التدريب

يمكن تحديد أهمية التدريب من خلال النقاط التالية¹:

- تعزيز ثقة الفرد بنفسه وبالتالي يكون أكثر استقرار في عمله؛
- يحتاج الأفراد فور التحاقهم بالعمل إلى دورات تدريبية للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى.
- معالجة نقاط ضعف الأداء وتحسينه مما ينعكس على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويسهم في تطورها واستمرارها؛

- تمكين البناء الداخلي للمنظمة من خلال تأهيل كوادرها البشرية؛²

- زيادة طاقات الأفراد من خلال الوصف الذهني أي تقديم أكبر عدد من الأفكار حول موضوع معين؛³

- الاستثمار في الجانب البشري يتطلب وقتاً عكس الاستثمار في الجوانب الأخرى كالتيكنولوجيا مثلاً بالرغم

من أن تنمية الموارد البشرية تحتاج إلى وقت طويل، إلا أن ثمارها تستمر في النضج والعطاء أيضاً لفترات طويلة؛

- التدريب يعد هو المفتاح الحقيقي لنمو وتطور المنظمات والأفراد على حد سواء يقول Malcolm Peel

في كتابه (التدريب الناجح للموظفين) : غالباً ما يوصف التدريب المرفق بالتربية بأنها إحدى نقاط النمو في الاقتصاد .

إذاً أرادت المنظمات التطور والتنمية فعليها أن تأخذ التدريب على أساس أنه ركن أساسي في إستراتيجيتها

على المدى الطويل والذي يهتم بتقديم التدريب المناسب للرجل المناسب في الوقت المناسب وعودته للعمل في البيئة المناسبة.

¹ علي خلف حجاجبة، الروح المعنوية وتدريب الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص72.

² علي خلف حجاجبة، المرجع نفسه، ص72.

³ جعفر خانو الزبياري، مرجع سابق، ص 84.

3- أهداف التدريب

تتركز أهداف التدريب فيما يلي¹:

- الزيادة في الإنتاج والاقتصاد في النفقات؛
 - التقليل في دوران العمل ومساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف؛
 - تنمية العاملين واستقرار واستمرارية المنظمة.
- كما يهدف إلى:²
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص معين يمكن من خلال التدريب تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى يسد بها العجز فيها ويهدف التدريب أيضا إلى إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة؛
 - توفير القوة الاحتياطية في المنشأة وتسهيل مهمة الرقابة والإشراف؛
 - زيادة الروح المعنوية للأفراد وكفاءتهم وتحسين أدائهم وترشيد القرارات الإدارية ورفع سوية أدائها بكفاءة وفاعلية.³

رابعا: التمكين

1- تعريف التمكين:

يشير مفهوم التمكين إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة إلى المسيرين في الإدارة العليا ويعرف التمكين بأنه إيجاد الظروف التي تشجع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية.⁴

لتحرير طاقات الفرد وإبراز قدراته يقتضي توفير كافة الإمكانيات والظروف المناسبة، وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف، وهذا يقتضي من المؤسسة توفير التدعيم المناسب للفرد من التدريب المناسب لبناء قدراته، والدعم الفني والإداري الملائم.⁵

¹ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 86-88.

² هاشم حمدي، التدريب المهني المفاهيم والأساليب، الطبعة الأولى، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 25-29.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 128.

⁴ فتيحة بوحرو، إدارة الجودة في منظمات الأعمال (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015 ص 161.

⁵ نعيم الظاهر، مدخل للإدارة، الطبعة الأولى، عامل الكتب الحديث للنشر والتوزيع والطباعة، أربد، الأردن، 2017، ص 28.

وهو كذلك عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة، للنمو والتطور والإبداع وهناك عدة أسباب تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، كالحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.

2- أهمية التمكين

يكتسب التمكين أهمية بالغة من خلال ¹:

- شعور العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضاعن الإنجاز؛
- يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم؛
- زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة؛
- يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها التكيف لمواكبة التغيرات الحاصلة في محيط المنظمة؛
- فتح مجال التدريب والتعلم للعاملين ويعطيهم حرية التصرف.

3- أهداف التمكين

للتمكين عدة أهداف نذكر منها ²:

- زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعاملين ورفع مستوى مشاركتهم؛
 - ظهور أفكار مبتكرة نتيجة حرية التصرف؛
 - تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق؛
 - الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء؛
 - زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية في المرونة والفهم والتكيف والاستجابة؛
 - سرعة الأداء والإنجازات وجودة المدخلات؛
- منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل بروح الفريق وإدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة وتكون بالاتصال بين أعضائها.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 28، 29.

² عمار علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 37، 38.

خامسا: الاتصال الداخلي

1- تعريف الاتصال الداخلي

للإتصال الداخلي عدة تعريفات نذكر منها:

الإتصال الداخلي في معناه العام هو سيرورة تبادل المعلومات بين الأفراد، ويعني كذلك مجموعة من الأنشطة الإتصالية التي تحدث داخل المنظمة من خلال العلاقات الرسمية واللا رسمية ضمن محيط المنظمة.¹

الإتصال هو عملية أو أداة يتم من خلالها نقل أو تبادل معلومات ومفاهيم وأفكار ومشاعر بين طرفين أو مجموعة من الأطراف من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.²

يعرف أيضا على أنه "مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع لتسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية المنظمة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية" و يعرفه "Alvin Dod" بأنه "نقل البيانات و المعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً" أما المفكر "Simon" يعرفه "على أنه عملية لها اتجاهين، نقل الأوامر المعلومات والتوجيهات إلى مركز اتخاذ القرار، و نقل القرارات المتخذة على مستوى هذا المركز إلى باقي أعضاء المؤسسة"³.

نستنتج مما سبق أن الإتصال يشمل على كافة الوسائل والأساليب الإتصالية التي تجري بالطرق الرسمية والطرق غير الرسمية بين العاملين في المنظمة كما يشمل جميع المستويات الأفقية والعمودية في الهيكل التنظيمي.

2- أهمية الاتصال الداخلي:

وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة يساعد في:⁴

- تحدد وتوضح العلاقات بين العاملين بعضهم مع بعض من جهة، وبين العاملين ومدرائهم من جهة ثانية؛
- تعد عملية الاتصال احد العناصر الأساسية لإدامة وتعزيز التفاعل الإنساني بين العاملين في المنظمات المختلفة، فمن خلال أنظمة الاتصال الفعالة يمكن إحراز تقدم ملموس في مجالات الأعمال كافة؛

¹ عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر، الإتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2018، ص 25.

² غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال مفاهيم ومهارات الإتصال الشفوي والكتابي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 23.

³ إيمان شقاليل، محمد راتول، الإتصال الداخلي وتأثيره على الرضا الوظيفي، مجلة المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسة والاقتصادية، العدد الثالث، برلين، ألمانيا، جانفي 2019، ص 180-181.

⁴ غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سابق، ص 23-25.

- وهو ضرورة ملحة لتمكين المدير من القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل أفضل، ويمكنه من وضع الحلول الملائمة؛

- يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين في مجموعات العمل من اجل تحقيق أهداف مشتركة؛

- توصيل سياسات المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها إلى العاملين؛

- استقبال آراء وشكاوي واقتراحات العاملين مما يساعد في زيادة فاعلية الأداء؛

- تعزيز التعاون والتنسيق بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والإدارة مما يساهم في تبادل الخبرات والمعارف

بين العاملين ويعزز من قدراتهم في اتخاذ القرار وحل المشكلات بشكل أفضل؛

- يعد الاتصال عنصرا هاما من عناصر توجيه سلوك العاملين باتجاهات محددة للعمل من خلال نقل

المعلومات والتعليمات والقرارات من الإدارة العليا إلى الإدارات الأدنى وبالعكس تأخذ شكل تقارير واقتراحات.

3- أهداف الاتصال الداخلي:

الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.¹ بالإضافة إلى:²

- تحسن سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة؛

- إكساب العامل خبرات أو مهارات ومفاهيم جديدة؛

- إكساب العامل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات مرغوب فيها؛

- تبصير العاملين وزيادة معارفهم، و إفهامهم لما يدور حولهم من أحداث؛

- تقوية الصلات الاجتماعية بين الأفراد بما توفره وسائل الاتصال في احتكاك العاملين بعضهم ببعض.

المطلب الرابع: عناصر مزيج التسويق الداخلي

تتمثل الفكرة التي أدت إلى ظهور مفهوم المزيج التسويق الداخلي في أن هناك عددا من العناصر

الموضوعة تحت تصرف الإدارة يتم دمجها من اجل تحقيق الاستجابة المأمولة من السوق المستهدفة وتتمثل

عناصر مزيج التسويق الداخلي فيما يلي:

أولاً: المنتج (الوظيفة)

تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين، لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل

بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات، يتولى أداؤها العاملون، والوظيفة

أو المنتج الداخلي هي نتاج لنظام معين، وبعبارة أدق هي محصلة للخطوات التالية:

- تحليل الوظيفة إلى مكوناتها الأساسية المتمثلة في مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة.

¹ مصطفى يوسف، إدارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 191.

² عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر، مرجع سابق، ص 33.

-الدمج بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وتعتبر هذه الخطوة عن الإنتاج الفعلي للوظيفة أوالمنتج الداخلي.

وتم تناول المنتج في التسويق الداخلي على انه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع العملاء، إضافةإلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين، والمنظمات تبيع الوظيفة لعمالها قبل أن تبيع منتجاتها إلى العملاء.¹

ثانيا: السعر

يشير السعر إلى تكلفة تطبيق طرق جديدة في العمل والمشاريع التي يجب إنجازها من اجل القيام بسياسات جديدة، وجدير بالذكر أن هذه التكلفة يتم تقديرها من قبل الموظفين بمنظور نفسي حيث يصعب قياسها كما انه يشمل نظام مكافأة الموظفين.²

ثالثا: الترويج الداخلي

يمثل الاتصال في مكان العمل، ونقل الرسائل الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق موقف إيجابي للموظف كاستخدام التفاعلات وجها لوجه، والاعتراف بالجهود ونظم المكافآت والترويج الداخلي يسعى إلى التعريف بالمزايا التي يقدمها الموظفين للمنتج الداخلي.³

هذا ويستخدم مديرو الموارد البشرية بالفعل تقنيات عديدة للتواصل مع الموظفين بدءا من العروض الموجزة الشفوية، إلى المجالات الخاصة بالشركة، ومقاطع الفيديو، مع ذلك يعد الاستخدام المنسق لهذه الوسائل الإعلامية المتعددة ضروريا، من أجل ضمان الاتصال الفعال، وعلى سبيل المثال قد يتم الاهتمام بالسياسات الجديدة والدورات التدريبية، من خلال تعميمها ونشرها في المجالات الخاصة بالشركة أو على لوحات الإعلان في الشركة ويجب إتباع هذا بإعداد نقاط تواصل ونشرات مطبوعة وكتيبات تشتمل على معلومات مفصلة.⁴

¹ انس بكري شيخ أمين، دراسة إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي وأثره في رضا الموظفين، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي غير منشورة، الجامعة العربية السورية، 2018، ص24.

² إيمان قحوش، أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2017، ص 147.

³ إيمان قحوش، المرجع نفسه، ص147.

⁴ أحمد بريقز، محمد رفيق، التسويق الداخلي (ترجمة)، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة العربية الأولى، مصر، 2013، ص38-47.

رابعاً: التوزيع الداخلي

يتعلق بمكان العمل الذي يتلقى فيه الموظفون المنتج المقدم لهم، و المكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته، كما يمثل البيئة التي تحدث فيها المعاملات والمبادلات بين مختلف الأطراف، أي المؤسسة والعملاء الداخليين.¹

وفي سياق إدارة الموارد البشرية قد يعني مكان الاجتماعات أو المؤتمرات وماشابه ذلك حيث يتم استخدام القنوات، من أجل الإشارة إلى الطرف الثالث كالمستشارين ووكالات التدريب.

خامساً: الدليل المادي

يشير الدليل المادي إلى البيئة أو المكان الذي يتم فيه تسليم المنتج، وحيث يحدث التواصل بين العملاء وموظفي تقديم الخدمة، وفي موقف التسويق الداخلي لا تعد بيئة تقديم المنتج مهمة لأن هذا المكان سيكون مكان العمل المعتاد، ومع ذلك قد تتم الإشارة إلى الأهمية الخاصة لسياسات تعينها من خلال إقامة مؤتمرات أو من خلال انتداب الموظفين إلى دورات تدريبية خاصة في أماكن خارجية.²

سادساً: العمليات (عملية تقديم الخدمة)

وهي تشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي وإلى طريقة التقديم كاستخدام النشرات المطبوعة بشكل دوري أو عبر السلسلة الرأسية للمديرين التنفيذيين أنفسهم من أجل توصيل التغييرات.³

سابعاً: الأفراد (المشاركون)

يتمثل في الأشخاص المشتركين في تسليم المنتج واستلامه، ويعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر، لذا يلزم تكليف شخص من المستوى الإداري المناسب بمهام التواصل.⁴

¹ إيمان قحوش، مرجع سابق، ص 147.

² أحمد برقيز، محمد رفيق، مرجع سابق، ص 47.

³ المرجع نفسه، ص 47.

⁴ المرجع نفسه، ص 48.

المبحث الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي الموضوعات التي تحضي بالاهتمام والدراسة لآثاره في أداء وسلوك الأفراد وكذلك في إنتاجية المؤسسات وانتظام أدائها على النحو المرغوب، وهو من بين العوامل التي تؤثر على جودة أداء العامل، وبالتالي فعالية المنظمة، حيث تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون ولاء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

أولاً: تعريف الولاء التنظيمي

تعددت تعريفات الولاء التي سبقت مع تطور الفكر الإداري وفيما يلي نذكر بعضها منها: هو المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمة والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده للتضحية من أجل زملائه ومنظمتهم في العمل.¹ الولاء التنظيمي هو اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. وهو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، وأن للولاء الاجتماعي ثلاث ركائز إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي وبقائه واستمراره وهي: ركيعة الولاء المستمر، ركيعة الولاء التلاحمي ركيعة الولاء الموجبة". ويمكن توضيح الولاء في المنظمة عندما يصبح الفرد العامل يتكلم باسم الجماعة - نحن - وليس أنا والدفاع عنها في حالة النقد وغيرها. وقد عرف فريديريك رايتشلد Fredrick Reicheid عام 1996 الإدارة القائمة على الولاء هي الإدارة الهادفة لإعطاء العاملين والعملاء أكبر قيمة ممكنة، قيمة تكفي عائداً لإرضاء العاملين والعملاء.

أصحاب المنحنى التبادلي عرفوه بأنه إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة، للمشاركة المستمرة في المنظمة.

أما أصحاب الاتجاه السلوكي عرفوه بأنه تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية وانصهار الفرد داخل بيئة عمله، واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة، أو هو انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المحققة من المنظمة.²

¹ هاشم حمدي، مرجع سابق، ص 163.

² سامح عبد المطلب، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2010، ص 254-256.

منالتعاريف السابقة يمكننا استخلاص المقومات الأساسية لمفهوم الولاء وهي:¹

- قبول أهداف وقيم المنظمة وثقافتها؛
- المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة؛
- توفر مستوى عالي من الانتماء للتنظيم؛
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم؛
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية؛

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:²

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم؛
- الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة؛
- الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون اقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى؛
- الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، و لكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

تعود أسباب تزايد الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي إلى جملة من النقاط، التي يمكن عرضها فيما

يلي:³

- الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة؛

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 119-120.

² براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 156.

³ محمد خثير وآخرون، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، العدد 17، الجزائر، 2017، ص 449.

- مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه؛
- الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة؛
- كما يمكن للمنظمة أن تولي أهمية كبيرة للولاء التنظيمي للأسباب التالية:¹
- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة؛
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها؛
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة؛
- أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال؛
- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية؛
- على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية (مواد- خام- آلات- معدات- رأس مال... إلخ) إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام؛
- إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين؛
- كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمن في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي؛
- كلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ومن أجل تقدمها وازدهارها إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا؛
- إن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم، مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

¹ محمد خنير وآخرون، مرجع سابق، ص 449

المطلب الثالث: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي

ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، ونظرا لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فيتعين 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 وتمميته.

أولا : السياسات

يجب العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي، وقد رتب ماسلو سلم الحاجات: (الحاجات الفيزيولوجية ، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات).¹

ثانيا : وضوح الأهداف

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها

وتكمن أهمية وضع الأهداف بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة في الجوانب التالية:

- تساعد توضيح الأهداف على تعريف المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها؛
- تساعد في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وطبيعة العلاقة السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.²
- كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للمنظمة.

ثالثا: العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين

تعرف المشاركة على أنها الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية وبشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف:³

¹مصطفى يوسف الكافي، محمد طاهر الخلف، الإدارة الاستراتيجية، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص ص100، 99

²المرجع نفسه، ص 100.

³هاشم حمدي، مرجع سابق، ص ص166، 165.

ويمكن استنتاج ثلاث محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي:¹

- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة على المشاركة القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعلها عملية ناجحة وفعالة، وقد أكدت الدراسات في السلوك التنظيمي، أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم، ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وروح معنوية عالية.

-تعمل على زيادة حافز الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة، ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

-تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

رابعاً: العمل على تحسين المناخ التنظيمي

يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى تؤثر على سلوك العاملين.

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره في الكثير من المتغيرات كالرضا والسلوك التنظيمي، والروح المعنوية للعاملين ومستوى الأداء وكذلك يؤثر في اتجاهات العاملين وسلوكهم أثناء العمل، وبمعدل دوران العمل والاستقرار المهني.

ويعمل المناخ الجيد على سد الفجوة الموجودة بين حاجة العاملين الحقيقية وحاجاتهم لأداء أعمالهم وتشجيعهم على بذل الجهد والولاء للمنظمة.²

خامساً: نمط القيادة

القيادة هي عملية يقوم فيها فرد بالتأثير على مجموعة أفراد لتحقيق غاية مشتركة.³

وهي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم، لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية اتجاه المجموعة للوصول إلى الأهداف المرسومة.⁴

الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، و قد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص

¹ هاشم حمدي، مرجع سابق، ص 166 .

² أكرم احمد رضا الطويل، إسراء وعد الله قاسم، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 28-29

³ عبد الجبار إبراهيم درة، تنمية القيادات الإدارية العربية في مجتمع متغير، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 17.

⁴ فاديه إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018، ص 95.

القائد للتأثير على سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص و توجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف، دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية.¹

وتكمن أهمية القيادة في:

- حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.²
- وتهدف القيادة إلى التأثير التوجيهي الإيجابي في سلوك العاملين، أفرادا وجماعات، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.³

سادسا: العمل على بناء ثقافة تنظيمية

الثقافة التنظيمية هي الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، والثقافة التنظيمية المتميزة هي مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والمعنوية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات أو هي الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :

- بما أن العاملين لا يؤديون أدوارهم بشكل فردي، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك إن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات بينهم؛
- تمثالا لإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
- دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المتنافسين؛

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 239-242.

² مصطفى يوسف الكافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 141.

³ فاديه إبراهيم شهاب، مرجع سابق، ص 93.

- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.¹
الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لإفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سيجعل عليه قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.

المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي

تناولت عدة دراسات الولاء التنظيمي وتحديد أبعاده للاستدلال على مستواه وعلاقته على العديد من المتغيرات التنظيمية وحددت الأبعاد الثلاثة للولاء كما يلي:

أولاً: الولاء العاطفي

يقصد به مدى معرفة العامل للخصائص المتميزة لعمله ، من استقلالية واكتساب مهارات، وطبيعة علاقته برؤسائه ومشرفيه، كما يتأثر بطبيعة البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، كأن تسمح له بالمشاركة وإبداء الرأي وتقديم المشورة سواء بما يتعلق بالعمل أو العاملين، وهذا سيجعله يفخر بانتماؤه لمنظمته وعرض أنشطتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.²

ثانياً: الولاء الأخلاقي (المعيارى)

يعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها، والذي يستوجب الوفاء لتلك المنظمة، ويتأثر ذلك الشعور بالقيم الشخصية التي يمتلكها الفرد، إذ تساهم تلك القيم في بلورة هذا النوع من الولاء، كما أن شعور الفرد بالمسؤولية والواجب قد يأتي من القيم والمبادئ التي يمتلكها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعده ومن الممكن أن يكون للدين الذي يؤمن به الفرد أو القيم العائلية أو الأعراف تأثير في تكوين الولاء المعيارى، كما يمكن أن يتعزز الولاء الأخلاقي عن طريق الدعم المناسب الذي يتلقاه الأفراد من المنظمة والسماح لهم بالمشاركة في القضايا التي تهم المنظمة، ولا سيما صياغة أهدافها ورسم سياساتها.³

¹ أسامة خيري، التمييز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 65-71.

² أحمد إبراهيم عبد الهادي، أحمد عبد المنعم شفيق ، اثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، 2017، ص 30.

³ ناجي رجب سكر ، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية، العدد 7، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، الأقصى، فلسطين، 2018، ص 532.

ثالثاً: الولاء الاستمراري (المستمر)

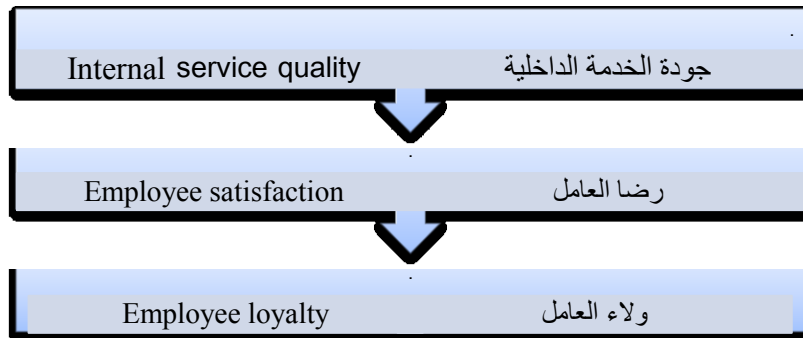
يقصد به تكريس الفرد حياته، والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، وذلك لارتباطه بها واعتبار نفسه جزءاً منها، كما يشير الولاء المستمر إلى القيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل العمل مع غيرها، ومن الواضح أن هذا النوع من الولاء هو ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة.¹

المطلب الرابع: التسويق الداخلي والولاء التنظيمي

التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي هو التأكد من أن الموظفين يشعرون أن الإدارة تهتم بهم وتلبي احتياجاتهم، والتطبيق الناجح يظهر من خلال المواقف الإيجابية للعاملين تجاه عملهم بما في ذلك الولاء التنظيمي، والتفاعل الوظيفي.

التأثير الإيجابي الناتج من التسويق الداخلي يعني أن العاملين سوف يبذلون الحد الأقصى بدلاً من الحد الأدنى من الجهد وبالتالي تلبية أفضل لاحتياجات ورغبات العملاء الخارجيين، وعدم وجود التزام وولاء للعاملين يمكن أن يكون ضاراً للمنظمة، فالعلاقات تبدأ من الداخل إلى الخارج، إن المنظمة التي ترمي إلى الحصول على رضا العملاء الخارجيين عليها أولاً أن تضمن ولاء العاملين فيها، لأن هؤلاء إن كانوا سعداء في عملهم فإنهم يعكسون أثراً طيباً حولها عن طريق معاملتهم للعملاء أثناء عملهم وكذلك في أحاديثهم عنها في علاقاتهم الشخصية، وعلى العكس من ذلك فإن العاملين المتذمرين الساخطين بإمكانهم هدم برامج العلاقات العامة من أساسها بتصرفاتهم وأقوالهم التي يمكن أن تترك أسوأ الآثار لدى الناس من حولهم.²

شكل رقم (03) : العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي



source: Dunmore Michael, Insid-Out. Marketing How To Create An Internal Marketing Strategy. London Kogan, 2002, P11

يوضح الشكل رقم (03) أن تحقيق ولاء العاملين في عملهم يأتي عن طريق إتباع جودة الخدمة

الداخلية والتي تشمل التسويق الداخلي.

¹ ناجي رجب سكر،، المرجع السابق، ص 532.

² إياد فتحي العالول، مرجع سابق، ص ص 43، 42.

وفيما يلي شرح لعلاقة أبعاد التسويق الداخلي بالولاء التنظيمي:

أولاً: العلاقة بين اختيار العاملين والولاء التنظيمي

التوافق بين متطلبات الوظيفة وإمكانات الشخص يؤدي إلى استثمار أفضل للقدرات للشخص وشعوره بالرضا ومن ثم الولاء للمنظمة

نظر التوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها، حيث أننا سنختار وتوزيع العاملين داخل المنظمة ووضعنا لإنسانا المناسب فيها فيال مكانا المناسب، كحسب قدرته وإمكاناته ينعكس إيجابيا علنا أداء كل من العاملين والولاء للمنظمة¹.

ثانياً: العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المديرون وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء العاملين وحثهم على تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يمكن تقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب فيه، وهذا يعني انه عندما يكون هناك تحفيز فانه يؤثر بصورة إيجابية وبمستوى معين في الولاء التنظيمي².

ثالثاً: العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي

يساهم التدريب في إكساب الموارد البشرية الولاء الراسخ والقناعة في الوظيفة والقدرة على التحرك في جميع الاتجاهات³.

رابعاً: العلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي

تمكين العاملين يعد أهم أحد الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتسمح لهم بالمشاركة في المعلومات بغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل، ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية وبالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي، ويقوم التمكين على منح العاملين حرية وقوة التصرف، وتحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة، ويتقديرها لهم وثقتها بهم، ويرمي الإشراف العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها⁴.

خامساً: العلاقة بين الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي

تعزير وتشجيع العلاقات الاجتماعية وغير الرسمية بين العاملين يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي زيادة ولائهم للمنظمة وما يترتب عن ذلك من انعكاس إيجابي على أدائهم⁵.

¹ عطا الله عزت، مرجع سابق، ص 15.

² براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 146.

³ غني دحام تنائي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 164.

⁴ عبد الله احمد آدم فوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيم، دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية ، رسالة ماجستير، العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص 51.

⁵ غازي فرحان أبو زينتون، مرجع سابق، ص 25.

خلاصة الفصل الأول:

تستطيع المنظمات تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي من خلال برامج التسويق الداخلي مثل اختيار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين والاتصال الداخلي، إذ أن كل هذا يصب في نهاية المطاف في وعاء زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية ويشجع العاملين على أن يكونوا جزءا من المنظمة يعملون بكل جد وإخلاص في تحقيق أهدافها.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بالمؤسسة

العمومية

للصحة الجوارية منصورة

تمهيد:

بعدها تناولنا في الجانب النظري أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي والولاء التنظيمي سوف نحاول من خلال هذا الفصل معرفة دور التسويق الداخلي من خلال ابتعاده والمتمثلة في: اختيار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي، في تحقيق الولاء التنظيمي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره ولاية برج بوعريريج، عن طريق توزيع استبيان، يتضمن عبارات تمثل متغيرات الدراسة، المؤثرة في الولاء التنظيمي، ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: متغيرات ومنهج الدراسة

المبحث الثاني: اختبار نموذج الدراسة

المبحث الأول: متغيرات ومنهج الدراسة

المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره

أولاً: التعريف بالمؤسسة

يرتكز القطاع الصحي في الجزائر على نوعين من المؤسسات، مؤسسات عمومية استشفائية، وأخرى للصحة الجوارية، وقد تم فصل المؤسسات العمومية للصحة الجوارية في الجزائر في السنوات الأخيرة عن المؤسسات العمومية الاستشفائية من أجل تخفيف الضغط وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، وسيتم التعرف في هذا المبحث على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمنصورة.

تعد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمنصورة من أهم المؤسسات في ولاية برج بوعرييج التي تساهم في تحقيق الرعاية الصحية من وقاية وعلاج.

تعرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري لها شخصية معنوية، واستقلال مالي توضع تحت وصاية الوالي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في: 02 جمادى الأولى 1428 هـ الموافق ل: 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية¹، تهدف إلى متابعة البرامج للصحة والوقاية من العديد من الأمراض وتوصيل الخدمات الصحية إلى عدد كبير من المواطنين كما تهدف إلى تقريب الخدمات الصحية للمواطنين (المرضى).

مقرها بمنصورة، تتكون من 43 قاعة علاج و 04 عيادات متعددة الخدمات حيث تغطي مجموعة السكان.

والجدول رقم: (01) يوضح العيادات متعددة الخدمات التابعة للمؤسسة.

جدول رقم (01): العيادات التابعة للمؤسسة

الرقم	الوحدات الصحية
01	العيادة المتعددة الخدمات اليشير
02	العيادة المتعددة الخدمات مع مصلحة التوليد المهير
03	العيادة المتعددة الخدمات مع مصلحة التوليد بن داود
04	العيادة المتعددة الخدمات حرازة

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره.

¹ الجريدة الرسمية، العدد 33، بتاريخ 20 ماي 2007، المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المتعلق بإنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية.

تتوفر المؤسسة على موارد بشرية هامة في عدد من الاختصاصات الصحية، من أطباء

وممرضين إداريين، وهي كما يلي:

❖ الممارسين الطبيين:

04.....	طبيب عام رئيس في الصحة العمومية.
02.....	طبيب عام رئيس في الصحة العمومية.
25.....	طبيب عام في الصحة العمومية. (02 طبيب رئيس وحدة)
01.....	صيدلي في الصحة العمومية.
02.....	جراح أسنان عام رئيسي. (01 منسقة)
12.....	جراح أسنان
07.....	نفساني عيادي للصحة العمومية.

❖ المستخدمين شبه طبيين:

01.....	بيولوجي في الصحة العمومية درجة 02.
07.....	بيولوجي في الصحة العمومية درجة 01.
09.....	مساعد تمرريض رئيس للصحة العمومية.
80.....	مساعد تمرريض في الصحة العمومية.
06.....	ممرض متخصص في الصحة العمومية.
13.....	ممرض في الصحة العمومية.
09.....	ممرض حاصل على شهادة دولة.
01.....	مرمم أسنان للصحة العمومية.
01.....	مشغل أجهزة التصوير الطبي متخصص.
05.....	مشغل أجهزة التصوير الطبي في الصحة العمومية.
01.....	مخبري ممتاز.
01.....	مخبري متخصص.
06.....	مخبري
02.....	محضر في الصيدلة متخصص.
03.....	مختص في حفظ الصحة.

01	مساعد طبي.....
06	قابله رئيضية.....
02	قابله.....
26	❖ الإداريين بمختلف الرتب.....
	❖ مستخدمى المصالح العامة والتقنية:
01	مهندس دولة فى الإعلام الآلى.....
02	العمال المهنيين صنف الأول.....
01	العمال المهنيين صنف الثانى.....
03	أعوان الأمن والوقاية.....
51	العمال المهنيين.....

ثانيا: دور المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "منصورة".

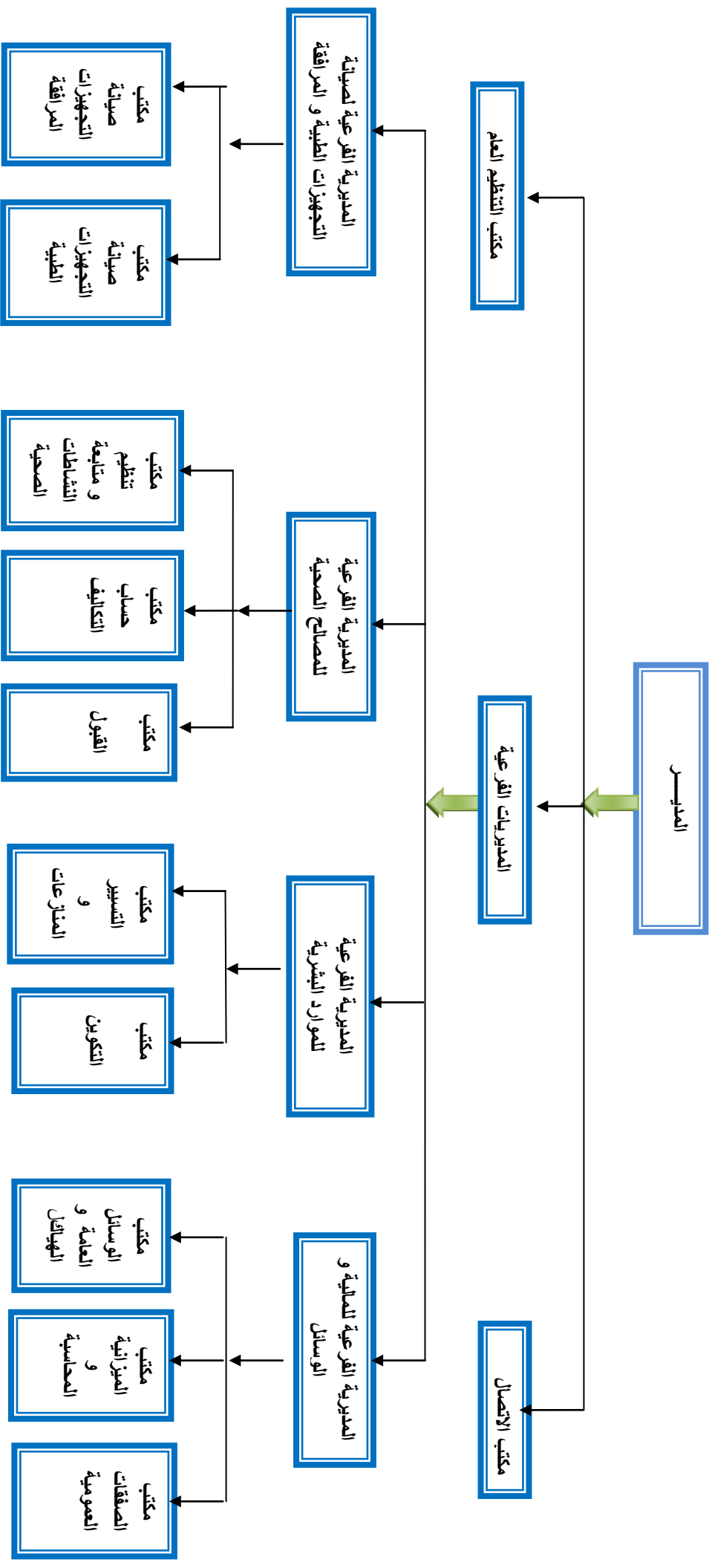
يقصر الدور والنشاط الصحى للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره فى:

- الوقاية والعلاج القاعدي (التوليد)؛
- تشخيص المرض؛
- العلاج الجوارى؛
- الفحوصات العامة والمتخصصة؛
- التدابير التناسلية والتخطيط العائلى؛
- تنفيذ البرامج الصحية لمصلحة السكان؛
- المساهمة فى ترقية وحماية البيئة فى المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
- المساهمة فى تحسين معارف المستخدمين ورفع مستواهم.

ثالثا: الهيكل التنظيمى للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره.

يعد الهيكل التنظيمى للمؤسسات من أهم العوامل التى تؤدى إلى تحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات، وسنوضح فيما يلى الهيكل التنظيمى للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره فى الشكل رقم(03).

شكل رقم: (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره.

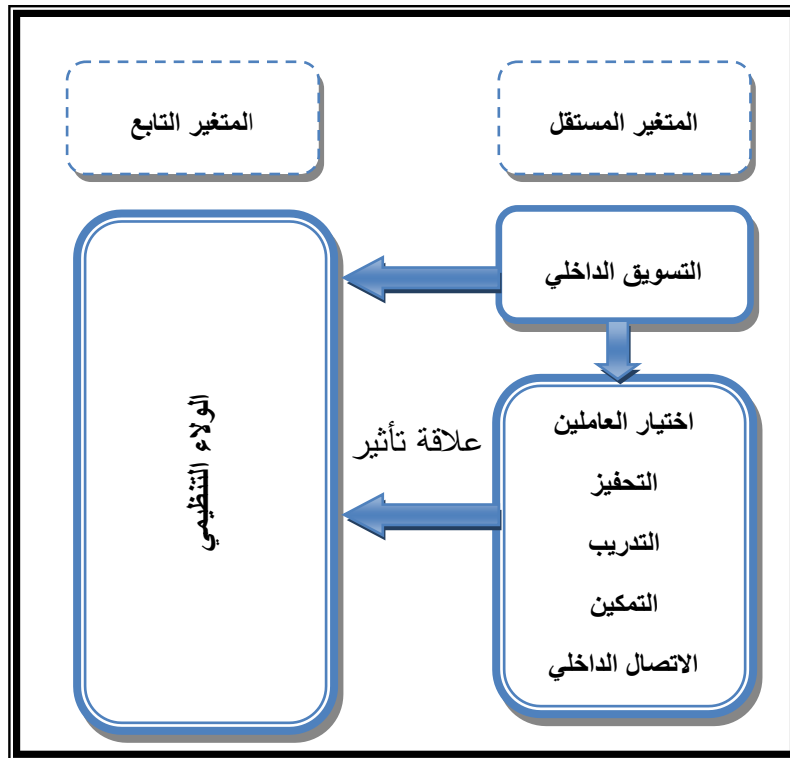


المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره.

المطلب الثاني : نموذج الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في الدراسة التسويق الداخلي من خلال أبعاده (اختيار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي)
ثانياً المتغير التابع: المتغير التابع في الدراسة يتمثل في الولاء التنظيمي.
والشكل المقترح التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أساليب الدراسة

لتحليل البيانات التي جمعت تم للإجابة على أسئلة وفرضيات البحث، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) 22، وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 5 % الذي يقابله مستوى ثقة 95% لتفسير نتائج الاختبارات التي تم إجراؤها وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الاستدلالية التي تم استخدامها:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، وحساب المتوسطات الحسابية.
- قياس ثبات وصدق العينة باستعمال ألفا كرومباخ.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصورية

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات الدراسة وذلك لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص ودرجة الموافقة.
- معامل الثبات الفاكرومباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- الانحدار الخطي لاختبار تأثير المتغير المستقلة على المتغير التابع.
- الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع
- اختبار تحليل t-test والتباين الأحادي ANOVA لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية.

المطلب الرابع: ادوات الدراسة

أولاً- وصف الاستبيان:

استمارة الاستبيان هي المصدر الأساسي الذي استخدم لجمع المعلومات في هذا البحث، وهي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من العبارات تسمح للباحث للحصول على إجابات تساعده على التوصل إلى النتائج.

يتكون استبيان الدراسة من قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول** : هو عبارة عن المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

- **القسم الثاني**: وهو عبارة عن محاور الدراسة ويتكون من (33) عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول**: التسويق الداخلي، ويتكون من 21 عبارة مقسمة إلى 5 متغيرات مستقلة (اختيار العاملين، تحفيز العاملين، تدريب العاملين، تمكين العاملين والاتصال الداخلي)، كل متغير يحتوي على 4 عبارات إلا المتغير الأخير الاتصال الداخلي يحتوي على 5 عبارات.
- المحور الثاني**: وهو الولاء التنظيمي ويتكون من 12 عبارة.

وقد تم توزيع مجموعة من الاستبيانات على عينة الدراسة حيث تماختيار عناصر من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، ومجتمع الدراسة في هذا البحث ، عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصورية ببيرج بوعريريج، وسحب عينة منه تتكون من 42 فردا، وبعدها يتم تعميم النتائج المتوصل إليها على المجتمع محل الدراسة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره

وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة

النسبة	العينة	البيان
%100	42	الاستبيانات الموزعة
%00	00	الاستبيانات المفقودة أو الملعاة
%100	42	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الثلاثي ووزعت درجاته على النحو التالي :
الدرجة 1 تمثل غير موافق، الدرجة 2 تمثل محايد، الدرجة 3 تمثل موافق.
والجدول التالي يوضح طريقة توزيع المتوسط الحسابي المرجح (مقياس ليكارت)

جدول رقم (03) توزيع المتوسط الحسابي المرجح (مقياس ليكارت)

المتوسط الحسابي	1-1.66	2.33-1.67	3-2.34
الاتجاه	غير موافق	محايد	موافق
درجة التقييم	ضعيفة	متوسطة	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: اختبار ثبات وصدق الاستبيان

1 ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان هو أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha Coefficient وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

جدول رقم (04) :قياس ثبات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
التسويق الداخلي	21	0.831
الولاء التنظيمي	12	0.740
المجموع	33	0.853

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (03)، يتضح أن قيمة معامل ألفا كرومباخ مرتفعة لكل محور حيث بلغت 0.831 لمحور التسويق الداخلي و 0.740 لمحور الولاء التنظيمي، بينما بلغت لجميع عبارات الاستبيان 0.853 وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

2 صدق الاستبيان:

يعني شمول الاستقصاء ووضوح عباراته ومفرداته بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق الاستبيان كما يلي:

أ - **الصدق الظاهري:** حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين متخصصين في التسويق (أسماء المحكمين مذكورة في الملحق رقم 1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين و إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم 2)

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS22 والجدول التالي توضح ذلك :

- الاتساق الداخلي لمحور "التسويق الداخلي":

جدول رقم (05): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "اختيار العاملين" والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية SIG
01	نتم عملية التوظيف بناء على احتياجات مختلف المصالح	0.350*	0.023
02	تتبع المنظمة إجراءات واضحة ومحددة في عملية التوظيف	0.626**	0.000
03	اعتبرت إدارة المنظمة خبراتي السابقة كأساس مهم في اختياري كموظف	0.777**	0.000
04	تهتم المنظمة بتوظيف ذوي الكفاءة	0.803**	0.000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره

يوضح الجدول رقم (04) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور اختيار العاملين والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (06): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "تحفيز العاملين" والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية SIG
05	أحصل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	0.688**	0.000
06	تعمل المنظمة على تشجيع الأداء الجيد	0.787**	0.000
07	أتلقي المديح والثناء كلما أحسنت العمل	0.749**	0.000
08	تقوم المنظمة بترقية العامل وفقاً لأدائهم	0.388*	0.011
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

يوضح الجدول رقم (05) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور تحفيز العاملين والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (07): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "تدريب العاملين" والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية SIG
09	تقوم المنظمة بإنجاز برنامج تدريبي للعاملين	0.876**	0.000
10	يهدف البرنامج التدريبي بتطوير المعارف والمهارات	0.755**	0.000
11	تطوير المعارف والمهارات عملية مستمرة في المنظمة	0.419**	0.006
12	البرنامج والدورات التدريبية مفيدة في إطار المهام الوظيفية	0.419**	0.006
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره

يوضح الجدول رقم (06) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور تدريب العاملين والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (08): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "تمكين العاملين" والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية SIG
13	يمكن العمل دون رقابة مستمر من طرف المدير	0.640**	0.000
14	تدعم الإدارة الأفكار التي يقدمها العاملين لتحسين أداء العمل	0.696**	0.000
15	تعطي المنظمة هامش حرية خلال تأدية العمل	0.696**	0.000
16	تمنح المنظمة كلالصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تتطلب السرعة في الاستجابة	0.693**	0.000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

يوضح الجدول رقم (07) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور تمكين العاملين والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (09): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الاتصال الداخلي" والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية SIG
17	توجد سهولة في الاتصال مع المسؤول المباشر	0.612**	0.000
18	هناك تبادل للمعلومات داخل المنظمة في جميع الاتجاهات	0.786**	0.000
19	المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الشفوية (الهاتف، المقابلات...) تتصف بالدقة.	0.689**	0.000
20	تقام اجتماعات دورية بين العمال والإدارة تناقش من خلالها مشاكل المنظمة	0.426**	0.005
21	يمكن الاتصال بالمدير خارج أوقات العمل	0.709**	0.000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصورية

يوضح الجدول رقم (08) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاتصال الداخلي

العاملين والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للمحور.

- الاتساق الداخلي لمحور " الولاء التنظيمي "

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الولاء التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية SIG
01	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة	0.618**	0.000
02	هذه المنظمة تعني لي الكثير بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي	0.688**	0.000
03	اعتبر مشاكل المنظمة جزء من مشاكل الشخصية	0.618**	0.000
04	اشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن المنظمة	0.628**	0.000
05	بقائي في المنظمة نابع من الحاجة للعمل فيها	0.431**	0.004
06	سوف تسوء أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المنظمة	0.391*	0.039
07	لا انويترك العمل في هذه المنظمة لصعوبة الحصول على عمل آخر	0.431**	0.004
08	تقدم المنظمة مزايا لا تتوفر في منظمة أخرى	0.480**	0.001
09	هناك توافق بين قيمي وقيم المنظمة	0.417**	0.006
10	اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار العمل في المنظمة	0.726**	0.000
11	أدين بمقدار كبير لهذه المنظمة	0.643**	0.000
12	تستحق هذه المنظمة إخلاصي	0.694**	0.000
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS22

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره

من نتائج الجدول رقم (09)، نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات محور الولاء التنظيمي والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 حيث كان الحد الأدنى 0.391 لمعامل الارتباط فيما كان الحد الأعلى 0.726 وعليه فان جميع فقرات محور الولاء التنظيمي متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الولاء التنظيمي.

من نتائج اختبارات وصدق الاتساق الداخلي المبينة في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات الاستبيان وصدق اتساقه الداخلي.

المبحث الثاني: اختبار نموذج الدراسة

في هذا المبحث سيتم وصف خصائص العينة وتحليل بياناتها ثم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها

المطلب الأول: وصف خصائص العينة

يتم تحديد الخصائص الشخصية لأفراد العينة من خلال تحليل المحور الأول الذي يضم البيانات الشخصية للعاملين والمتمثلة في (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) حيث كانت نتائج الدراسة كما يلي:

أولاً- توزيع العينة حسب الجنس:

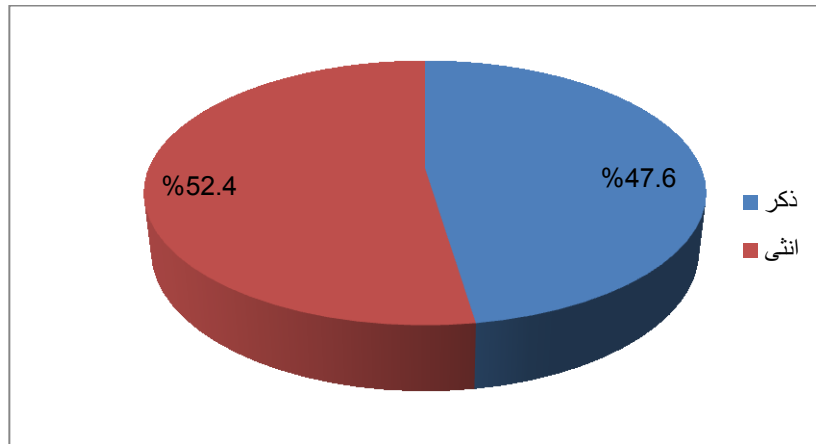
جدول رقم (11): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	%47.6
أنثى	22	%52.4
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة الإناث مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث %52.4 بينما نسبة الذكور %47.6 في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصورية. ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في القطاع الصحي الذي تتجه له المرأة في المجتمع.

شكل رقم (05) : توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

ثانيا- توزيع العينة حسب العمر:

جدول رقم (12): توزيع العينة حسب العمر

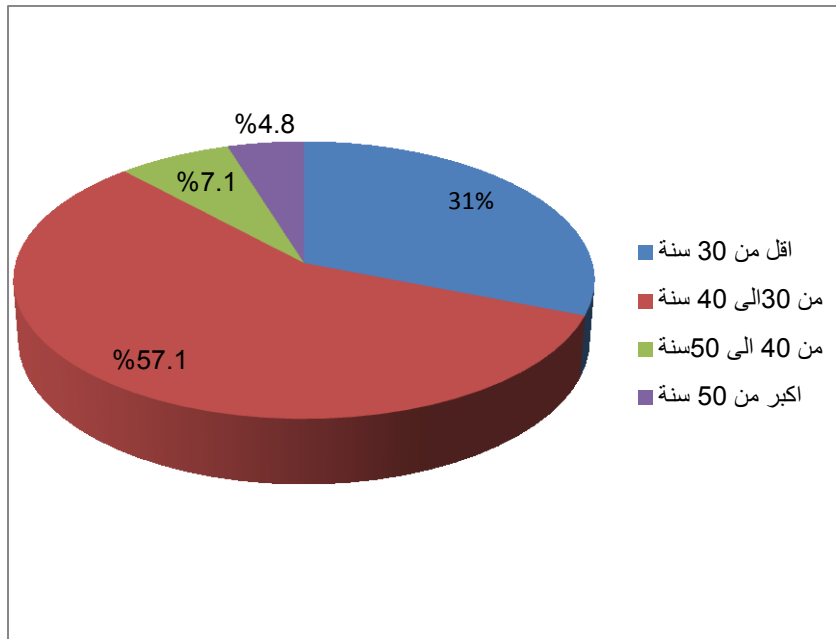
العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	13	31 %
من 30 إلى 40 سنة	24	57.1 %
من 40 إلى 50 سنة	3	7.1 %
اكبر من 50 سنة	2	4.8 %
المجموع	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (10) يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة حيث تمثل ما نسبته 57.1% من الفئة العمرية التي تتراوح بين 30 و 40 سنة، في المرتبة الثانية الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 31%، تليها الفئة العمرية بين 40 و 50 سنة بنسبة 7.4% وأخيرا الفئة الأكبر من 50 سنة بنسبة 4.8% .

وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسة من الجيل الناضج والذي يتمتع بعمر يساعده على العطاء وإثراء العمل.

شكل رقم (06): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

ثالثا - التحصيل العلمي :

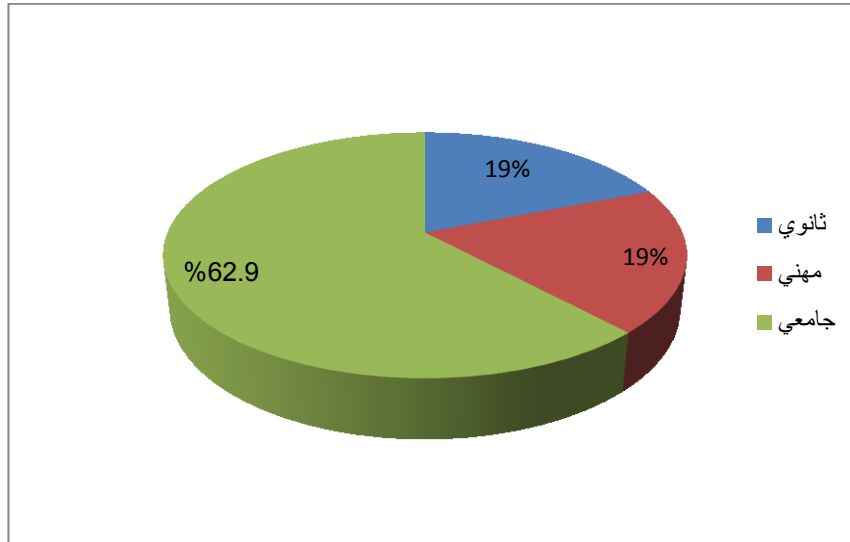
جدول رقم (13): توزيع العينة حسب التحصيل التعليمي

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	8	19%
مهني	8	19%
جامعي	26	61.9%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من الجدول رقم (12) أن غالبية العاملين ذات مستوى جامعي بنسبة 61.9% ويليهما كل من الفئة ذات المستوى الثانوي والمهني بنسب متساوية 19% مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالمستوى التعليمي العالي في أداء الخدمة بشكل جيد.

شكل رقم (07): توزيع العينة حسب التحصيل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

رابعاً- الوظيفة :

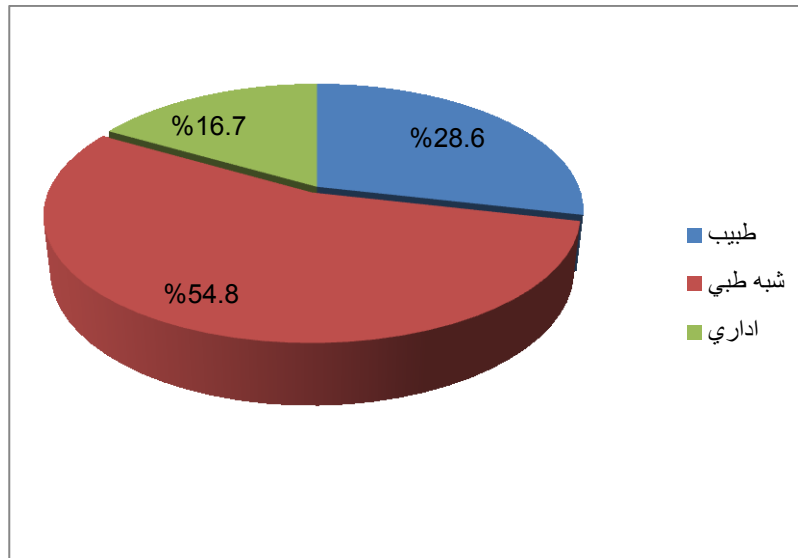
جدول رقم (14): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
طبيب	12	%28.6
شبه طبي	23	%54.8
إداري	7	%16.7
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من الجدول رقم (13) يتضح أن النسبة الأكبر من العينة تمثلت في فئة شبه الطبيين وقدرت ب %54.8 تليها فئة الأطباء بنسبة %28.6 وأخيراً فئة الإداريون بنسبة %16.7 مما يدل على أن الخدمات الصحية في المؤسسة تتركز على شبه الطبيين بدرجة أكبر من الأطباء والإداريين.

شكل رقم (08): توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

خامسا- سنوات الخبرة:

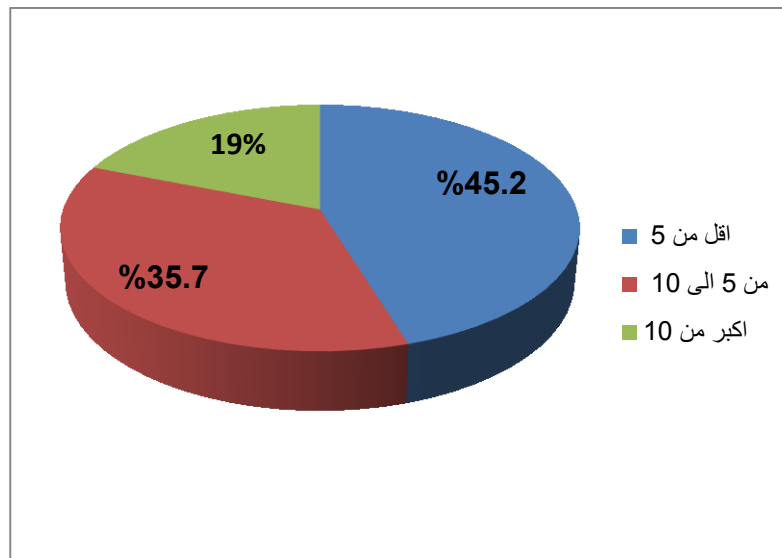
جدول رقم (15): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	19	45.2%
من 5 إلى 10 سنوات	15	35.7%
اكبر من 10 سنوات	8	19%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من الجدول رقم (14) أن نسبة 45.2% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات، تليها نسبة 35.7% تتراوح نسبة خبرتهم بين 5 و 10سنوات، بينما 19% سنوات خبرتهم اكبر من 10سنوات، مما يدل على أن معظم العاملين لا يتمتعون بخبرة عالية ويعود ذلك لحداثه نشأة المؤسسة سنة 2008.

شكل رقم (09):توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

المطلب الثاني: تحليل البيانات

الجدول التالي يوضح طريقة توزيع المتوسط الحسابي المرجح (مقياس ليكارت)

جدول رقم (16): توزيع المتوسط الحسابي المرجح (مقياس ليكارت)

المتوسط الحسابي	1-1.66	1.67-2.33	2.34-3
الاتجاه	غير موافق	محايد	موافق
درجة التقييم	ضعيفة	متوسطة	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: تحليل بيانات محور التسويق الداخلي

1 اختيار العاملين:

الجدول رقم (17): تحليل اتجاه العينة لبعث اختيار العاملين

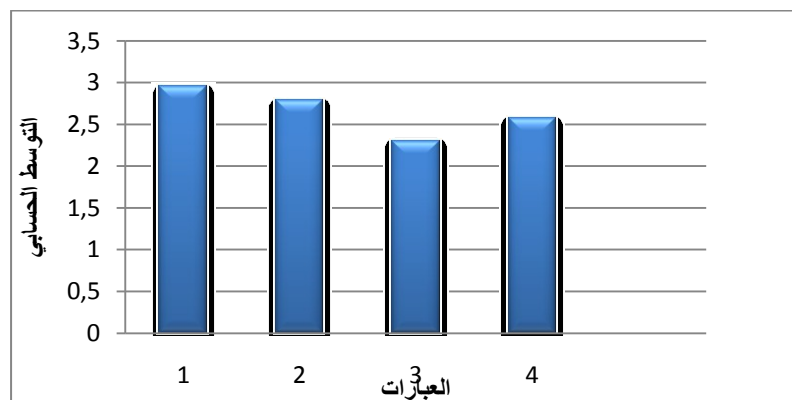
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تتم عملية التوظيف بناء على احتياجات مختلف المصالح	2.95	0.21	عالية	1
02	تتبع المنظمة إجراءات واضحة ومحددة في عملية التوظيف	2.78	0.56	عالية	2
03	اعتبرت إدارة المنظمة خبراتي السابقة كأساس مهم في اختياري كموظف	2.30	0.86	متوسطة	4
04	تهتم المنظمة بتوظيف ذوي الكفاءة	2.57	0.73	عالية	3
	المجموع	2.65	0.42	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول رقم (16) المتعلق باتجاه بعث اختيار العاملين أن الاتجاه العام للعينة كانت درجة

الموافقة عالية بمتوسط حسابي قدره 2.65 وانحراف معياري قدره 0.42 كما نلاحظ أن العبارات 1، 2، 4، درجة موافقتها عالية بمتوسط حسابي 2.95، 2.78، 2.57 على الترتيب والعبرة الثالثة في المرتبة الأخيرة على نحو متوسط بمتوسط حسابي 2.30 وانحراف معياري 0.73.

شكل رقم (10): اتجاه العينة لبعث اختيار العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

جدول رقم (18): تحليل اتجاه العينة لبعء التحفيز

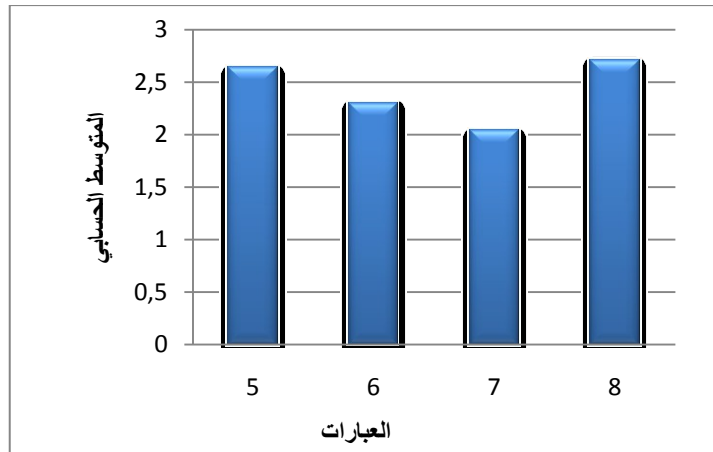
الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	عالية	0.72	2.64	أحصل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	05
3	متوسطة	0.89	2.30	تعمل المنظمة على تشجيع الأداء الجيد	06
4	متوسطة	0.90	2.04	أنتقى المديح والثناء كلما أحسنت العمل	07
1	عالية	0.63	2.71	تقوم المنظمة بترقية العامل وفقا لأدائهم	08
عالية		0.53	2.42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول رقم (17) والمتعلق باتجاه بعد تحفيز العاملين أن الاتجاه العام للعينة كانت درجة

الموافقة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره 2.42 وانحراف معياري قدره 0.50 أي غالبية أفراد العينة محايدين، كما نلاحظ أن العبارات 05،08 درجة موافقتها عالية بمتوسط حسابي 2.64،2.71 على الترتيب والعبارة 06 في المرتبة الثالثة على نحو متوسط بمتوسط حسابي 2.30 بانحراف معياري 0.72 وفي المرتبة الأخيرة العبارة 07 درجة موافقتها متوسطة، بمتوسط حسابي 2.04 وانحراف معياري 0.90. ونمثل ذلك بيانيا كما يلي:

شكل رقم(11): اتجاه العينة لبعء التحفيز



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

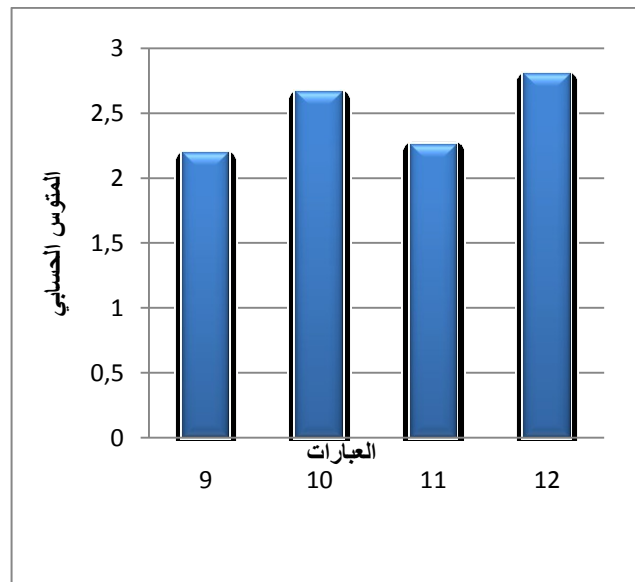
جدول رقم (19): تحليل اتجاه العينة لبعء التدريب

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	متوسطة	0.91	2.19	تقوم المنظمة بإنجاز برنامج تدريبي للعاملين	09
2	عالية	0.65	2.66	يهدف البرنامج التدريبي بتطوير المعارف و المهارات	10
3	متوسطة	0.88	2.26	تطوير المعارف و المهارات عملية مستمرة في المنظمة	11
1	عالية	0.50	2.80	البرنامج والدورات التدريبية مفيدة في إطار المهام الوظيفية	12
	عالية	0.55	2.48	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول رقم (18) المتعلق باتجاه بعء تدريب العاملين أن الاتجاه العام للعينة كانت درجة الموافقة عالية بمتوسط حسابي قدره 2.48 وانحراف معياري قدره 0.55 كما نلاحظ أن العبارات 10،12 درجة موافقتها عالية بمتوسط حسابي 2.66،2.80 على الترتيب والعبارة 11 في المرتبة الثالثة على نحو متوسط بمتوسط حسابي 2.26 بانحراف معياري 0.88 وفي المرتبة الأخيرة العبارة 09 درجة موافقتها متوسطة، بمتوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري 0.91، والتمثيل البياني الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم(12): اتجاه العينة لبعء التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

جدول رقم (20): تحليل اتجاه العينة لبعث التمكين

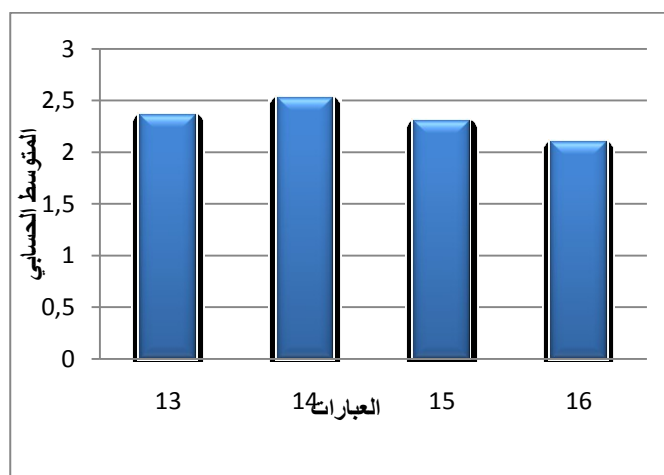
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	يمكن العمل دون رقابة مستمر من طرف المدير	2.35	0.87	عالية	2
14	تدعم الإدارة الأفكار التي يقدمها العاملين لتحسين أداء العمل	2.52	0.74	عالية	1
15	تعطي المنظمة هامش حرية خلال تأدية العمل	2.30	0.92	متوسطة	3
16	تمنح المنظمة كلالصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تتطلب السرعة في الاستجابة	2.09	0.90	متوسطة	4
المجموع		2.32	0.57	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول رقم (19) المتعلق باتجاه العينة لبعث تمكين العاملين أن الاتجاه العام للعينة كانت

درجة الموافقة عالية، بمتوسط حسابي قدره 2.32 وانحراف معياري قدره 0.57 كما نلاحظ أن العبارات 13، 14 درجة موافقتها عالية بمتوسط حسابي 2.52، 2.35 بانحراف معياري 0.74، 0.87 على الترتيب والعبارة 15 في المرتبة الثالثة على نحو متوسط بمتوسط حسابي 2.30 بانحراف معياري 0.92 وفي المرتبة الأخيرة العبارة 16 درجة موافقتها متوسطة، بمتوسط حسابي 2.09 وانحراف معياري 0.90، التمثيل البياني الموالي يبين ذلك.

شكل رقم (13): اتجاه العينة لبعث التمكين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

5 الاتصال الداخلي:

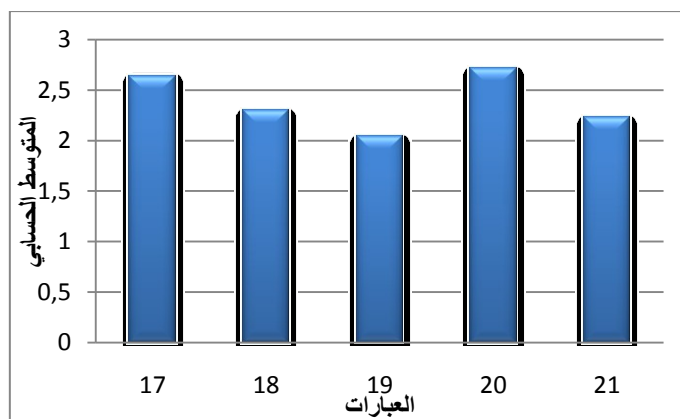
جدول رقم (21): تحليل اتجاه العينة لبعء الاتصال الداخلي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	عالية	0.72	2.64	توجد سهولة في الاتصال مع المسؤول المباشر	17
3	متوسطة	0.89	2.30	هناك تبادل للمعلومات داخل المنظمة في جميع الاتجاهات	18
5	متوسطة	0.90	2.04	المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الشفوية(الهاتف،المقابلات ...) تتصف بالدقة .	19
1	عالية	0.63	2.71	تقام اجتماعات دورية بين العمال والإدارة تناقش من خلالها مشاكل المنظمة	20
4	متوسطة	0.84	2.23	يمكن الاتصال بالمدير خارج أوقات العمل	21
	عالية	0.52	2.39		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول رقم (20) المتعلق باتجاه بعد الاتصال الداخلي أن الاتجاه العام للعينة كانت درجة الموافقة عالية، بمتوسط حسابي قدره 2.39 وانحراف معياري قدره 0.52 كما نلاحظ أن العبارتين 20، 17 درجة موافقتها عالية بمتوسط حسابي 2.71، 2.64 بانحراف معياري 0.63، 0.72 على الترتيب والعبارة 18 في المرتبة الثالثة على نحو متوسط بمتوسط حسابي 2.30 بانحراف معياري 0.89 وفي المرتبة الرابعة العبارة 21 درجة موافقتها متوسطة، بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف معياري 0.84 وفي المرتبة الأخيرة العبارة 19 بمتوسط حسابي 2.04 وانحراف معياري 0.90،

شكل رقم (14): اتجاه العينة لبعء الاتصال الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصور

مما سبق نستنتج أن اتجاه العينة العام لمحاو أبعاد التسويق الداخلي مرتبة كما يلي:

- المرتبة الأولى: اختيار العاملين بمتوسط حسابي 20.65 وانحراف معياري ب 0.39
- المرتبة الثانية: التدريب بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 0.55
- المرتبة الثالثة: التحفيز بمتوسط حسابي 2.42 وانحراف معياري 0.53
- المرتبة الرابعة: الاتصال الداخلي بمتوسط حسابي 2.39 وانحراف معياري 0.52
- المرتبة الخامسة: التمكين بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 0.57

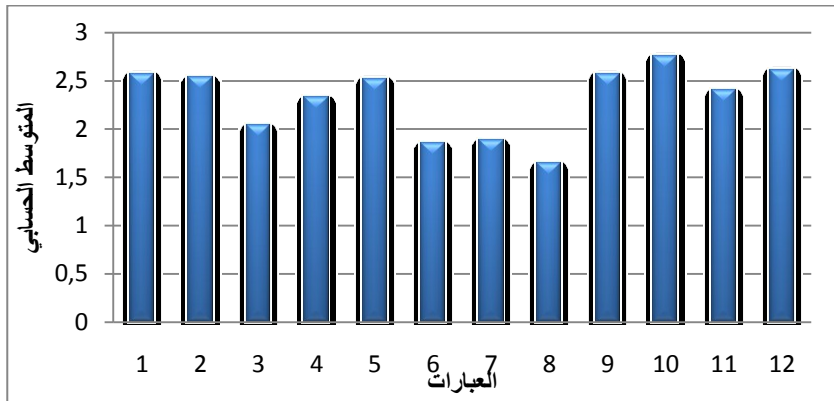
ثانيا- تحليل بيانات محور الولاء التنظيمي:

جدول رقم (22): تحليل اتجاه العينة لمحور الولاء التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة	2.57	0.76	عالية	3
02	هذه المنظمة تعني لي الكثير بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي	2.54	0.70	عالية	4
03	اعتبر مشاكل المنظمة جزء من مشاكل الشخصية	2.04	0.90	متوسطة	8
04	اشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن المنظمة	2.33	0.72	متوسطة	7
05	بقائي في المنظمة نابع من الحاجة للعمل فيها	2.52	0.83	عالية	5
06	سوف تسوء أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المنظمة	1.85	0.87	متوسطة	10
07	لا انويترك العمل في هذه المنظمة لصعوبة الحصول على عمل آخر	1.88	0.88	متوسطة	9
08	تقدم المنظمة مزايا لا تتوفر في منظمة أخرى	1.64	0.79	ضعيفة	11
09	هناك توافق بين قيمي وقيم المنظمة	2.57	0.66	عالية	3
10	اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار العمل في المنظمة	2.76	0.57	عالية	1
11	أدين بمقدار كبير لهذه المنظمة	2.40	0.73	عالية	6
12	تستحق هذه المنظمة إخلاصي	2.61	0.69	عالية	2
	المجموع	2.31	0.39	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

شكل رقم (15): اتجاه العينة لمحور الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

يوضح الجدول رقم (21) المتعلق باتجاه محور الولاء التنظيمي أن الاتجاه العام له كانت درجة الموافقة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره 2.31 وانحراف معياري قدره 0.39. كما نلاحظ أن العبارات 10، 12، 01، 09، 02، 05، 11، درجة موافقتها عالية بمتوسطات حسابية : 2.76، 2.57، 2.61، 2.57، 2.54، 2.52، 2.40 على الترتيب، وعلى نحو متوسط للعبارات : 04، 03، 07، 06، بمتوسطات حسابية : 2.33، 2.04، 1.85، 1.88 على الترتيب، واتجاه ضعيف للعبارة 08 بمتوسط حسابي 1.64.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار شيبورو وويلك Shapiro-Wilk لمعرفة إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ضروري لاختبار الفرضيات.

جدول رقم (23) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
MARKE TING	,101	42	,200*	,952	42	,076
LOYAU TE	,140	42	,039	,947	42	,052

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: مخرجات برنامج SPSS22

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره

من الجدول رقم (22) يتضح من نتائج اختبار شيبيرو وويلك Shapiro-Wilk أن قيمة مستوى الدلالة لكل محورا كبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار الفرضيات

1 اختبار علاقة الارتباط بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي إحصائيا على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

بعد استخدام اختبار الارتباط بيرسون بين التسويق الداخلي بأبعاده والولاء التنظيمي كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (24): نتائج علاقة الارتباط بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

الولاء التنظيمي		المتغير التابع
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المتغيرات المستقلة
0.048	*0.261	اختيار العاملين
0.001	**0.487	التحفيز
0.061	0.242	التدريب
0.438	0.025	التمكين
0.000	**0.493	الاتصال الداخلي
0.003	**0.441	التسويق الداخلي
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).		
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

1-1: الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي".

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن معامل الارتباط يساوي 0.441، بمستوى معنوية (SIG=0.003) وهو اقل من 0.05 وهذا يدل على معنوية العلاقة أي توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ونفس ذلك بان المؤسسة كلما تسعى إلى تطبيق التسويق الداخلي كلما زاد الولاء التنظيمي. اذن نقبل صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

أ- الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين اختيار العاملين والولاء التنظيمي"

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن معامل الارتباط يساوي 0.261 بمستوى معنوية (SIG=0.048) وهو اقل من 0.05 وهذا يدل على معنوية العلاقة أي توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين اختيار العاملين والولاء التنظيمي ونفسر ذلك بان المؤسسة كلما تسعى إلى الاختيار الجيد للعاملين كلما زاد الولاء التنظيمي.

إذن نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن معامل الارتباط يساوي 0.487، بمستوى معنوية (SIG=0.001) وهو اقل من 0.05 وهذا يدل على معنوية العلاقة أي توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والولاء التنظيمي ونفسر ذلك بان المؤسسة كلما زادت تحفيز العاملين كلما زاد الولاء التنظيمي.

إذن نقبل صحة الفرضية الثانية.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والولاء التنظيمي"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) ان معامل الارتباط يساوي 0.242، بمستوى معنوية (SIG=0.061) وهو أكبر من 0.05 وهذا يدل على ضعف علاقة الارتباط بحيث لا يمكن الاستدلال بها إحصائياً. -إذن لا يمكن القبول بصحة الفرضية الفرعية الثالثة.

اي " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب والولاء التنظيمي" عند مستوى معنوية 0.05

د- الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين والولاء التنظيمي"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن معامل الارتباط يساوي 0.025، بمستوى معنوية (SIG=0.438) وهو أكبر من 0.05 وهذا يدل على ضعف علاقة الارتباط بحيث لا يمكن الاستدلال بها إحصائياً. إذن لا يمكن القبول بصحة الفرضية الفرعية الرابعة

اي " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين والولاء التنظيمي" عند مستوى معنوية 0.05

هـ - الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والولاء

التنظيمي"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) ان معامل الارتباط يساوي 0.493، بمستوى

معنوية (SIG=0.000) وهو اقل من 0.05 وهذا يدل على معنوية العلاقة أي توجد علاقة ارتباط موجبة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره

ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي ونفسر ذلك بان المؤسسة كلما زادت في الاتصال الداخلي كلما زاد الولاء التنظيمي

اذن نقبل صحة الفرضية الفرعية الخامسة

اي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي " عند مستوى معنوية 0.05.

2- اختبار علاقة الانحدار بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي إحصائيا على مستوى المؤسسة قيد الدراسة.

باستخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي سيتم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والجدول التالي يوضح نتائج تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

جدول رقم (25): نتائج الانحدار البسيط لتأثير التسويق الداخلي على المتغير التابع

معادلة الانحدار	مستوى المعنوية SIG	اختبار التأثير T-test	معامل التحديد R ²	قيمة F	المتغير المستقل
Y= 1.202 +0.453 X	0.004	3.027	0.186	9.163	التسويق الداخلي

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ ان قيمة F = 9.163 وقيمة T=3.027 عند مستوى معنوية SIG = 0.004 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05.

اذن "يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي"

حيث $R^2 = 0.186$ مما يعني أن 18.6% من التغيرات في الولاء التنظيمي يعود تأثيرها على

التغيرات في التسويق الداخلي.

كما تشير معادلة الانحدار الخطي للتسويق الداخلي في الولاء التنظيمي كما يلي:

$$Y = 1.202 + 0.453 X$$

علما أن Y تمثل المتغير التابع أي الولاء التنظيمي و X المتغير المستقل التسويق الداخلي وقيمة B

موجبة عند SIG= 0.004 أي اقل من 0.05

وبتفسير معادلة الانحدار يتضح أن كل تغيير قدره 0.453 وحدة في التسويق الداخلي يزيد درجة

الولاء بمقدار وحدة واحدة، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار وصحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على

انه:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصور

"يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي"

3- اختبار الفرضيات الفرعية: لتحديد ابعاد التسويق الداخلي التي تؤثر في الولاء التنظيمي نقوم باختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي

بعد أن قمنا باختبار جودة النموذج وحساب النسبة التي يفسرها كل متغير مستقل في التغيير الحاصل في درجة الولاء التنظيمي كمتغير تابع وذلك باستخدام R^2 ، ثم التأكد من معنوية تأثير هذه المتغيرات المستقلة على الولاء التنظيمي باستخدام اختبار الانحدار التدريجي stepwise T-test، كانت النتائج ملخصة كما يلي :

جدول رقم (26): جودة النموذج ANOVA

قيمة F	مستوى المعنوية SIG
12.815	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يوضح الجدول رقم (25) أن قيمة F تساوي 12.815 بمستوى معنوية (SIG=0.001) وهي اقل من 0.05 ومنه يمكن الاعتماد على هذا النموذج في اختبار الفرضيات.

جدول رقم (27) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

اختبار التأثير T-test		قيمة F	المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية SIG	قيمة T		
0.182	1.358	2.917	اختيار العاملين
0.719	0.362	12.430	التحفيز
0.678	0.419	2.492	التدريب
0.055	1.979-	0.024	التمكين
0.001	**3.580	12.815	الاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

أ - الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين على الولاء التنظيمي"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26)، أن قيمة $F=2.917$ وقد بلغت قيمة T لهذا المتغير 1.358 بمستوى دلالة (SIG=0.182) وهو اكبر من 0.05 أي غير دال إحصائياً.

إذن "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين على الولاء التنظيمي" عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي لا يمكن القبول بصحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره

ب الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الولاء التنظيمي " من الجدول رقم (26) نلاحظ قيمة $F = 12.430$ وقيمة $T = 0.362$ عند مستوى معنوية $(SIG) = 0.719$ وهياكبر من مستوى الدلالة 0.05 .

إذن "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الولاء التنظيمي " وبالتالي لا يمكن القبول بصحة الفرضية الثانية.

ج الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الولاء التنظيمي ". من الجدول رقم (26) نجد أن قيمة $F = 2.492$ وقيمة $T = 0.419$ عند مستوى معنوية $(SIG) = 0.678$ أي اكبر من 0.05

إذن "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الولاء التنظيمي" أي لا يمكن قبول صحة الفرضية الثالثة

د- الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء التنظيمي ". من الجدول رقم (26) نلاحظ ان قيمة $F = 0.024$ وقد بلغت قيمة T لهذا المتغير - 1.979 بمستوى دلالة $(SIG) = 0.055$ وهو اكبر من 0.05 أي غير دال إحصائيا

وعليه لا نقبل صحة الفرضية الرابعة أي "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء التنظيمي".

هـ الفرضية الفرعية الخامسة: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي ".

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن قيمة $F = 12.815$ وقيمة $T = 3.580$ عند مستوى معنوية $(SIG) = 0.001$ وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

إذن " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي " ، حيث $R^2 = 0.243$

مما يعني أن 24.3% من التغيرات في الولاء التنظيمي يعود تأثيرها على التغيرات في الاتصال الداخلي.

كما تشير معادلة الانحدار الخطي للاتصال الداخلي في الولاء التنظيمي كما يلي:

$$Y = 1.443 + 0.364X_5$$

علما أن Y تمثل المتغير التابع أي الولاء التنظيمي X_5 المتغير المستقل للاتصال الداخلي و قيمة B

موجبة عند $SIG = 0.001$ أي اقل من 0.05

وبتفسير معادلة الانحدار يتضح أن كل تغيير قدره 0.364 وحدة في الاتصال الداخلي يزيد درجة

الولاء بمقدار وحدة واحدة، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار وصحة الفرضية الخامسة " يوجد تأثير ذو

دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي".

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره

مما سبق نستنتج أن بعد الاتصال الداخلي هو أكثر الأبعاد المؤثرة في الولاء التنظيمي والبعد الوحيد الذي يمكن الاستدلال بتأثيره إحصائياً على الولاء التنظيمي. أما الأبعاد الأخرى فلها تأثير ضعيف لا يمكن الاستدلال به إحصائياً.

3- اختبار الفروقات في إجابات العينة باختلاف بياناتهم الشخصية:

لفرضية الرئيسية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة. ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار التباين الأحادي One-Way ANOVA ويشق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى " توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس "

جدول رقم (28) اختبار الفروق في مستوى الولاء حسب متغير الجنس

(ANOVA)					
SEXE					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4,943	15	,330	1,548	,159
Intragroupes	5,533	26	,213		
Total	10,476	41			

المصدر: من إعداد الطالبة (مخرجات برنامج SPSS22)

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) تبين أن القيمة الاحتمالية SIG تساوي 0.159 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، أي أن الذكور و الإناث العاملين في المؤسسة متساويين في متوسط درجة الولاء التنظيمي، مما يعني أن المؤسسة تهتم بالجنسين بطريقة مشابهة ولا تميز بينهما.

ب - "توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر"

جدول رقم (29) اختبار الفروق في مستوى الولاء حسب متغير العمر

(ANOVA)					
AGE					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	9,326	15	,622	1,170	,351
Intragroupes	13,817	26	,531		
Total	23,143	41			

المصدر: من إعداد الطالبة (مخرجات برنامج SPSS22)

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) تبين أن القيمة الاحتمالية SIG تساوي 0.351 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي تعزى إلى متغير العمر أي أن جميع الأعمار تتساوى في متوسط درجة الولاء التنظيمي مما يعني أن المؤسسة لا تميز بين الفئات العمرية.

ج -"توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير التحصيل العلمي".

جدول رقم (30) اختبار الفروق في مستوى الولاء حسب متغير التحصيل العلمي

(ANOVA)					
NIVEAU					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	9,702	15	,647	1,014	,471
Intragroupes	16,583	26	,638		
Total	26,286	41			

المصدر: من إعداد الطالبة (مخرجات برنامج SPSS22)

من النتائج المبينة في الجدول رقم (29) تبين أن القيمة الاحتمالية SIG تساوي 0.471 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير التحصيل العلمي ، أي أن جميع العاملين باختلاف مستواهم العلمي تتساوى لديهم درجة الولاء التنظيمي ، مما يدل أن المؤسسة تهتم بكافة العاملين مهما كان مستواهم العلمي.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره

د- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة".

جدول رقم (31) اختبار الفروق في مستوى الولاء حسب متغير الوظيفة

(ANOVA)					
PROFESSION					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	9,955	15	,664	2,042	,053
Intragroupes	8,450	26	,325		
Total	18,405	41			

المصدر: من إعداد الطالبة (مخرجات برنامج SPSS22)

من النتائج المبينة في الجدول رقم (30) تبين أن القيمة الاحتمالية SIG تساوي 0.053 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة، أي أن العاملين و باختلاف وظائفهم تتساوى لديهم درجة الولاء التنظيمي مما يدل على أن المؤسسة لا تميز بين العاملين تبعا لوظائفهم سواء كان طبيب أو شبه طبي أو إداري.

هـ- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

جدول رقم (32) اختبار الفروق في مستوى الولاء حسب متغير سنوات الخبرة

(ANOVA)					
EXPERIENCE					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	13,969	15	,931	2,386	,025
Intragroupes	10,150	26	,390		
Total	24,119	41			

المصدر: من إعداد الطالبة (مخرجات برنامج SPSS22)

من الجدول رقم (31) تبين أن القيمة الاحتمالية SIG تساوي 0.025 وهي أقل من مستوى الدلالة

0.05 وبذلك نستنتج أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

المطلب الرابع: مناقشة النتائج

من اختبار الفرضيتين الرئيسيتين والتي نتج عنهما وجود علاقة ارتباط طردية وتأثير موجب ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره مما يؤكد أن التسويق الداخلي يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي فكلما اعتمدت المؤسسة على تفعيل و تعزيز إجراءات وأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة كلما زاد ارتباط العاملين بها وتأثيرها على ولائهم لها.

من اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة الارتباط و الانحدار لأبعاد التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره نتج ما يلي:

- 1 بعد اختيار العاملين:** من اختبار علاقة الارتباط لاختيار العاملين على الولاء التنظيمي، والتي نتج عنها وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة مما يعني انه كلما اعتمدت المؤسسة على الاختيار الجيد للعاملين كلما زاد الولاء التنظيمي. ومن نتيجة اختبار الانحدار نتج عنها وجود تأثير ضعيف لا يمكن الاستدلال به إحصائيا، وهذا راجع إلى أن عملية اختيار العاملين مقيدة وخاضعة لإجراءات تحددها النصوص التنظيمية، تحول دون قيام المسيرين بأي مبادرة من شأنها أن تسهم في فعالية عملية الاختيار كما أن هذه الإجراءات لا تكشف عن الكفاءات الحقيقية للتمييز بين المرشحين للتوظيف مما يؤدي إلى ضعف إمكانية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يتوافق مع قدراتهم و إمكانياتهم.
- 2 بعد التحفيز:** من اختبار علاقة الارتباط بين التحفيز والولاء التنظيمي التي نتج عنها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ونفسر ذلك انه كلما زادت الحوافز المقدمة للعاملين زاد الولاء التنظيمي لها، ومن اختبار الانحدار لبعد التحفيز على الولاء التنظيمي نتج عنه وجود تأثير ضعيف لا يستدل به إحصائيا على الولاء التنظيمي، و ذلك كون أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تقتصر على الحوافز المعنوية، أما الحوافز المادية تتمثل في الراتب والترقية هذه الأخيرة تفتقر للطابع التحفيزي لما لها من تأثير ضعيف وانعكاساتها المادية البسيطة مما يفقد أهميتها بالنسبة للعاملين و يفرغها من كل تأثير على سلوك العاملين وولائهم للمؤسسة، فنظام الترقية خاضع لنصوص قانونية يعتمد على آليات تقليدية ترتبط بالمدة أكثر من الكفاءة في الأداء .

- 3 بعد التدريب:** من اختبار علاقة الارتباط و الانحدار نتج انه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وتأثير ضعيف غير دال إحصائيا ويعود ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية المخصصة لعملية التدريب على مستوى

الفصل الثاني الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره أما برامج التدريب التي تبرمج من طرف الهيئة الوصية تتسم بضعف التخطيط الاستراتيجي وعدم التصميم الجيد لبرامج التدريب بما يتوافق مع احتياجات العاملين من المهارات الوظيفية أي أن برامج التدريب تصرم دون دراسة لمعرفة نقاط قوة وضعف العاملين مما يؤدي إلى غياب التدريب اللازم ، بالإضافة إلى عدم وجود نظام لتقييم البرامج التدريبية التي تم إجراؤها.

4 **بعد التمكين:** من اختبار الفرضيات الفرعية لبعء التمكين و التي نتج عنها وجود علاقة ارتباط ضعيفة

وتأثير عكسي ضعيف للتمكين على الولاء التنظيمي، حيث يرى العاملين أن التمكين يعني زيادة في المسؤولية أكثر من قدراتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تخوفهم من اتخاذ القرارات وذلك لضعف التدريب المناسب لبناء قدراتهم، كما لاحظنا تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة.

5 **بعد الاتصال الداخلي:** من اختبار الفرضيات الفرعية لبعء الاتصال الداخلي والتي نتج عنها وجود علاقة

ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية، وبعد الاتصال الداخلي هو البعد الوحيد الذي كان له تأثير في الولاء التنظيمي ويعود ذلك إلى نجاح نظام الاتصال داخل المؤسسة، حيث أن المدير يمتاز باستقباله للعاملين بدون مواعيد، والاستماع الجيد لشكاويهم مع محاولة إيجاد الحلول المناسبة ، كما انه يؤكد على نشر المعلومات اللازمة إلى العاملين في الوقت المناسب ومناقشة مشاكل المؤسسة من خلال إقامة اجتماعات دورية، كما قامت المؤسسة مؤخرا باعتماد برنامج تسيير العيادات الذي يهدف إلى نقل المعلومات بين المصالح الكترونيا بدقة وسرعة، غير أنها لم تصل بعد إلى الشكل المطلوب نظرا لتعود العاملين على الطرق التقليدية الورقية.

6 من اختبارات الفروق التي نتج عنها عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين باختلاف

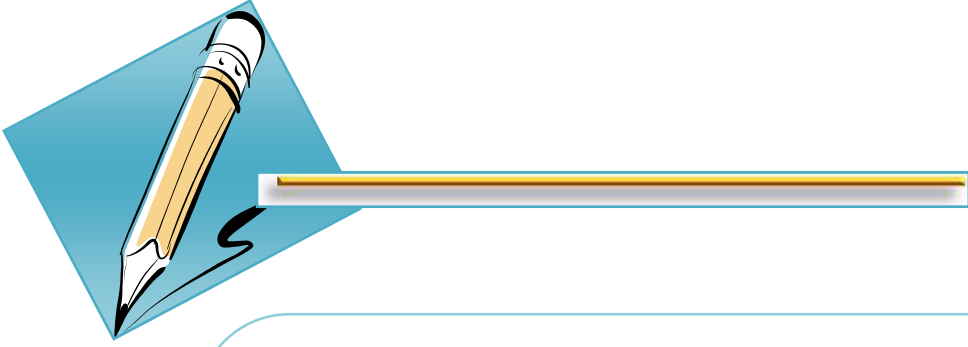
بياناتهم الشخصية، مما يدل على أن المؤسسة لا تميز بين العاملين في معاملتها لهم، باختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، والوظيفة، أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فتوجد فروق في درجة الولاء التنظيمي تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة لديهم.

7 -توجد أبعاد ومعايير أخرى في نظر العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة

مثل ضغوط وصعوبة العمل التي ترجع لظروف المؤسسة خاصة صعوبة المناطق النائية التابعة لها .

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي، بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره، وقد شملت الدراسة على 42 استبيان للعاملين صالحة للتحليل الإحصائي، تم استخدام الأساليب الإحصائية والاستعانة ببرنامج SPSS22 من اجل اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها. وتناول اهم النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها. وتمت الإجابة على فرضيات الدراسة حول دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره. كما تم تقديم مقترحات للمؤسسة لتنمية الولاء لدى عاملها.



خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع ومحاولتنا معالجة إشكالية الدراسة، والمتمثلة في دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي، يتضح لنا أهمية مفهوم التسويق الداخلي في تطور واستمرار المنظمة و الذي يقوم على اختيار العاملين وضع نظام للحوافز و المكافآت، وتوفير البرامج التدريبية لإكساب العاملين المهارات التي تمكنهم من انجاز الأعمال، و تمكينهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير اساليب الاتصال الفعال، كل هذه الأبعاد مجتمعة تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي.

وقد حاولنا إثبات هذا من خلال الدراسة النظرية والميدانية حيث توصلنا لبي مجموعة من النتائج

أبرزها:

- من أهم العوامل الأساسية لنجاح التسويق الداخلي تطبيق أبعاده؛
- يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها نظرا لارتباطه بالموارد البشري؛
- يلعب التسويق الداخلي دورا هاما، وذلك لما له من تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي من خلال النتائج المتعلقة بتحليل الاستبيان بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره، اتضح أن أفراد العينة يشعرون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي، كما وجدنا من خلال نتائج اختبار الارتباط مايلي :
- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، فالتسويق الداخلي يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي؛
- وفيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لدى افراد عينة الدراسة اتضح انه:

- توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا بين اختيار العاملين والولاء التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الولاء التنظيمي.
- لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والولاء التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط عكسية غير دالة احصائيا بين التمكين و الولاء التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي وهي دالة إحصائيا.
- بعد الاتصال الداخلي هو البعد الذي له اعلي درجة ارتباط مع الولاء التنظيمي يليه بعد التحفيز، واختيار العاملين، اما كل من التدريب و التمكين فلهما علاقة ارتباط ضعيفة مع الولاء التنظيمي ولا يمكن الاستدلال بها إحصائيا

- ومن خلال اختبار الانحدار المتعدد التدريجي، اتضح انه لا يوجد تأثير لإبعاد التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي ما عدا بعد الاتصال الداخلي الذي له تأثير موجب ذو دلالة إحصائية

اقتراحات الدراسة

بناء على ما تقدم ذكره من نتائج توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات، التي نرى أنها من الممكن أن تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي بناء على تطبيق أبعاد التسويق الداخلي، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

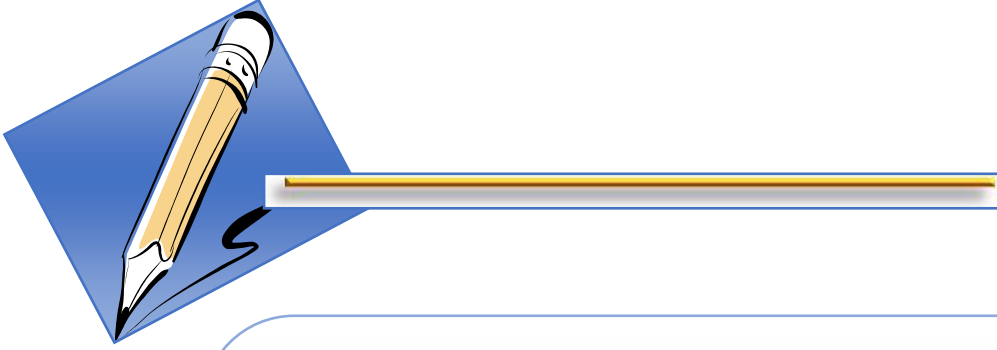
- زيادة الاهتمام بالعاملين لتلبية حاجاتهم الوظيفية.
- ضرورة الاهتمام باختيار العاملين ذوي الكفاءة، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- توفير بعض التحفيزات التي تخلق لدى العاملين نوعاً من الولاء للمنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي لعملية التدريب وتصميم برامج تدريبية بما يتوافق مع احتياجات العاملين من مهارات.

- رفع مستوى إدراك العاملين لمفهوم التمكين، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين لديها
- دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين
- تطوير أساليب الاتصال الداخلي بما يساعد على تبادل المعلومات بدقة، وإنشاء العلاقات الايجابية في بيئة العمل.

أفاق الدراسة:

- دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي مع توسيع عينة الدراسة أي لدى العديد من المؤسسات الصحية في الجزائر

- تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة الصحية من خلال الولاء التنظيمي
- دور التسويق الداخلي في رفع الروح المعنوي
- تأثير التسويق الداخلي على الإبداع الإداري
- دور التسويق في تحقيق الميزة التنافسية



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

المراجع بالعربية

أولاً: الكتب

- 1 - إبراهيم درة عبد الباري، تنمية القيادات الإدارية العربية في مجتمع متغير ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 2 - أبو النجا محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 3 - أبو زيتون غازي فرحان ، اتصالات الأعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.
- 4 - أكرم احمد رضا الطويل، إسرائ وعد الله قاسم، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 5 - إياد عبد الكريم النسور، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية ، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.
- 6 - بريقز أحمد، محمد رفيق، التسويق الداخلي (ترجمة) ، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، الطبعة العربية الأولى، مصر، 2013.
- 7 - بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال (النظرية والتطبيق) ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
- 8 - تركي براء رجب، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 9 - نتاي الزبيدي غني دحام، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 10 - تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.
- 11 - حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
- 12 - حجاجة علي خلف، الروح المعنوية وتدريب الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

- 13 -حمدي هاشم، **التدريب المهني المفاهيم والأساليب**، الطبعة الأولى، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 14 -حمود خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 15 -خيربي أسامة، **التميز التنظيمي**، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 16 -الدوري زكريا مطلق، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 17 -رشدي عثمان فريد، **التدريب المهني**، الطبعة الأولى، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- 18 -الزيباري جعفر خانو، **وظائف إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 19 -سلمان زيد، **إدارة اختيار الموظفين**، الطبعة الثانية، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 20 -شهاب فاديه إبراهيم، **التطوير التنظيمي**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018.
- 21 -الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 22 -عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 23 -عبد المطلب سامح، علاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2010.
- 24 -الكافي مصطفى يوسف، **إدارة الصراع والأزمات التنظيمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 25 -الكافي مصطفى يوسف، محمد طاهر الخلف، **الإدارة الاستراتيجية**، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 26 -اللوزي موسى، **التطوير التنظيمي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 27 -مراد سامي أحمد، **تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الغات**، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، ميدان الحجاز، مصر الجديدة، 2007.

- 28 -المهيرات عمار علي، أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 29 -النسور إياد عبد الفتاح، استراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 30 -النسور إياد عبد الفتاح، عبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 31 -نعيم الظاهر، مدخل للإدارة، الطبعة الأولى ، عامل الكتب الحديث للنشر والتوزيع والطباعة، أربد، الأردن، 2017.
- 32 -نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، الجزائر، 2015.
- 33 -يوسف مصطفى، إدارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

ثانيا: المجالات

- 1 - خثير محمد وآخرون ، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، العدد 17، الجزائر، 2017.
- 2 - سكر ناجي رجب، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية، العدد 7، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، الأقصى، فلسطين، 2018.
- 3 - شقاليل إيمان، محمد راتول، الاتصال الداخلي وتأثيره على الرضا الوظيفي ، مجلة المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسة والاقتصادية، العدد الثالث، برلين، ألمانيا، جانفي 2019.
- 4 - عبد الله محمد أبو بكر أيمن، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين ، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
- 5 - قحموش إيمان، أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة ، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2017.
- 6 - كورتل فريد ، فاطمة حلوز ،أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، مجلة المعارف، العدد 22، جامعة البويرة، الجزائر، جوان 2017.

7 - المجالي مالك محمد، أمين عايد البشاشة، هاني محمد المجالي ، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، الأردن، 2016.

ثالثا: الأطروحات ورسائل الماجستير

1 - أبو عودة عطا الله عزات، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدم، قطاع غزة، رسالة رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014.

2 - آدم فوز عبد الله احمد، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيم، دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

3 - شيخ أمين انس بكري، دراسة إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي وأثره في رضا الموظفين ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة العربية السورية، 2018.

4 - العالول إياد فتحي، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، اطروحة دكتوراه، الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

5 - عبد الهادي أحمد إبراهيم احمد عبد المنعم شفيق ، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، 2017.

رابعا: القوانين والمراسيم

1 - الجريدة الرسمية، العدد 33، بتاريخ 20 ماي 2007، المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المتعلق بإنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية.

المراجع بالأجنبية:

1- Ahmed Pervaiz, Mouhammed Rafiq Internal Marketing tools and concept for customer-focused management, great, brittain, butterworth-henemann, 2002.

2- Michael Dunmore, Insid-Out. Marketing How To Create An Internal Marketing Strategy. London Kogan, 2002.



الملاحق

الملحق رقم (01) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
جامعة المسيلة	دكتور	مصطفى طيب	01
جامعة المسيلة	دكتور	سعودي نجوة	02
جامعة المسيلة	دكتور	بوعايدة حسان	03
جامعة المسيلة	دكتور	بدار عاشور	04
جامعة المسيلة	دكتور	ختيم محمد العيد	05

الملحق رقم (02) الاستبيان



جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية ، تخصص تسويق خدمات



استبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد،،،

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات حول موضوع البحث المتعلق بـ "دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء للتنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصور" ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة. علما أن البيانات التي تتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

إعداد الطالبة: مشتة مريم إشراف الدكتور: بن حوحو محمد

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

1- الجنس: ذكر إلى

2- العمر:

أقل من 30 من 30 إلى 40 من 40 إلى 50 أكثر من 50

3- التحصيل العلمي:

تعليم متوسط تعليم ثانوي التعليم المهني تعليم جامعي

4- الوظيفة:

طبيب شبه طبي إداري

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 إلى سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الأول: التسويق الداخلي

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: التسويق الداخلي

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
اختيار العاملين				
01	تتم عملية التوظيف بناء على احتياجات مختلف المصالح			
	تتبع المنظمة إجراءات واضحة ومحددة في عملية التوظيف .			
02	اعتبرت إدارة المنظمة خبراتي السابقة كأساس مهم في اختياري كموظف			
03	تهتم المنظمة بتوظيف ذوي الكفاءة			
04	تبدل المنظمة جهود كافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب			
تحفيز العاملين				
05	احصل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي اقوم به			
06	تعمل المنظمة على تحفيز العاملين على الأداء الجيد			
07	ألتقى المديح و الثناء كلما أحسنت العمل			
08	تقوم المنظمة بترقية العامل بعد أدائه			
تدريب العاملين				
09	تقوم المنظمة بالحقاقى ببرنامج تدريبي			
10	يهدف البرنامج التدريبي بتطوير المعارف والمهارات			
11	تطوير المعارف والمهارات عملية مستمرة في المنظمة			
12	استفدت من البرنامج والدورات التدريبية			
تمكين العاملين				
13	يمكنني العمل دون رقابة مستمرة من طرف المدير			
14	الإدارة تدعم الأفكار التي يقدمها العاملين لتحسين أداء العمل			
15	تعطي المنظمة حرية التصرف في أداء العمل			
16	لي صلاحيات اتخاذ القرارات التي تتطلب السرعة في الاستجابة			
الاتصال الداخلي				
17	أجد سهولة في الاتصال مع مسؤولي المباشر			

			18	هناك تبادل للمعلومات داخل المنظمة في جميع الاتجاهات
			19	المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الشفوية(الهاتف، المقابلات ...) تتصف بالدقة .
			20	تقام اجتماعات دورية بين العمال والإدارة تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المنظمة
			21	اتصل برئيسي خارج أوقات العمل

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	لدي استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة			
02	هذه المنظمة تعني لي الكثير بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي			
03	اعتبر مشاكل المنظمة جزء من مشاكلي الشخصية			
04	اشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن المنظمة			
05	بقائي في المنظمة نابع من الحاجة للعمل فيها			
06	سوف تسوء أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المنظمة			
07	لا انوي ترك العمل في هذه المنظمة لصعوبة الحصول على عمل آخر			
08	تقدم المنظمة مزايا لا تتوفر في الكثير من المنظمات الاخرى			
09	هناك توافق بين قيمي وقيم المنظمة			
10	اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار العمل في المنظمة			
11	أدين بمقدار كبير لهذه المنظمة			
12	تستحق هذه المنظمة إخلاصي			

الملحق رقم (03) المخرجات 22 spss

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
MARKETING	,101	42	,200*	,952	42	,076
LOYAUTE	,140	42	,039	,947	42	,052

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Corrélations

		MARK	LOYAUTE	RECRUTEMENT	FORMATION	AUTONOMISATION	MOTIVATION	COMMUNICATION
MARK	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 42	,441** 42 ,003	,473** 42 ,002	,583** 42 ,000	,657** 42 ,000	,864** 42 ,000	,846** 42 ,000
LOYAUTE	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,441** 42	1 42	,261 42 ,095	,242 42 ,122	,025 42 ,877	,487** 42 ,001	,493** 42 ,001
RECRUTEMENT	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,473** 42	,261 42 ,095	1 42	,186 42 ,239	,173 42 ,272	,205 42 ,192	,159 42 ,315
FORMATION	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,583** 42	,242 42 ,122	,186 42 ,239	1 42	,157 42 ,322	,390* 42 ,011	,382* 42 ,012
AUTONOMISATION	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,657** 42	,025 42 ,877	,173 42 ,272	,157 42 ,322	1 42	,432** 42 ,004	,509** 42 ,001

MOTIVATION	Corrélation de Pearson	,864**	,487**	,205	,390*	,432**	1	,960**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,192	,011	,004		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
COMMUNICATION	Corrélation de Pearson	,846**	,493**	,159	,382*	,509**	,960**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,315	,012	,001	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
LOYAUTE	2,3135	,39165	42
COMMUNICATION	2,3905	,52998	42
MOTIVATION	2,4286	,53330	42
RECRUTEMENT	2,6548	,42395	42
FORMATION	2,4821	,55872	42
AUTONOMISATION	2,3214	,57192	42

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	COMMUNICATION		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).

a. Variable dépendante : LOYAUTE

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,493 ^a	,243	,224	,34507

a. Prédicteurs : (Constante), COMMUNICATION

b. Variable dépendante : LOYAUTE

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	COMMUNICATION		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).

a. Variable dépendante : LOYAUTE

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,493 ^a	,243	,224	,34507

a. Prédicteurs : (Constante), COMMUNICATION

b. Variable dépendante : LOYAUTE

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,526	1	1,526	12,815	,001 ^b
	Résidus	4,763	40	,119		
	Total	6,289	41			

a. Variable dépendante : LOYAUTE

b. Prédicteurs : (Constante), COMMUNICATION

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	1,443	,249		5,800	,000			
COMMUNICATION	,364	,102	,493	3,580	,001	,493	,493	,493

a. Variable dépendante : LOYAUTE

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
SEXE	Intergruppes	4,943	15	,330	1,548	,159
	Intragruppes	5,533	26	,213		
	Total	10,476	41			
AGE	Intergruppes	9,326	15	,622	1,170	,351
	Intragruppes	13,817	26	,531		
	Total	23,143	41			
NIVEAU	Intergruppes	9,702	15	,647	1,014	,471
	Intragruppes	16,583	26	,638		
	Total	26,286	41			
PROFESSION	Intergruppes	9,955	15	,664	2,042	,053
	Intragruppes	8,450	26	,325		
	Total	18,405	41			
EXPERIENCE	Intergruppes	13,969	15	,931	2,386	,025
	Intragruppes	10,150	26	,390		
	Total	24,119	41			

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصور، من خلال: اختيار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين الاتصال الداخلي، بالإضافة إلى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي الوظيفية، سنوات الخبرة)، حيث وزعت استمارة الاستبيان على 42 فرد من العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصور، ومن ثم قمنا باختبار الفرضيات وتحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS 22.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وجود ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط طردية وتأثير موجب بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، وان أكثر الابعاد تأثيرا بعد الاتصال الداخلي، اما الابعاد الأخرى (اختيار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين) فكان تأثيرها على الولاء التنظيمي ضعيف لم نتمكن من الاستدلال به إحصائيا.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الولاء التنظيمي، اختيار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي.

Abstract:

The objective of this study is to identify the relationship between internal marketing and organizational loyalty among employees of the public institution for health care in Mansoura, through the application of the internal marketing, dimensions of employee selection, motivation, training, empowerment, internal communication. and the effect of some demographic variables(age, educational, attainment and years of experience).

The questionnaire was distributed to 42 individuals from the public health institution of Mansoura, and then we tested the hypotheses and analyzed the data using SPSS 22

The study reached a number of results, the results of study showed that there is a positive correlation between the internal marketing and the organizational loyalty. The larger the dimensions and the influence of allegiance is after the internal communication, the other dimensions have had a weak effect is not statistically significant.

Key words: internal marketing - employee selection, motivation, training, empowerment, internal communication - organizational loyalty.