

رضوان عيونس  
جامعة الجزائر 3

عياد صالح  
جامعة احمد دراية، ادرار

ملخص:

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين وأثر ذلك على التزامهم التنظيمي. استعنا على دراسات سابقة متعددة في اختيار ممارسات التسويق الداخلي وتمثلت في البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي. تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في السلك الإداري بجامعة أدرار، وتم أخذ عينة عشوائية قدرها 50 استمارة كانت صالحة للتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين، وانعكس ذلك إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي

**Abstract:** The study aims to test the impact of internal marketing practices as a concept of human resource management on employee satisfaction and the impact on their organizational commitment. We have used several previous studies in the selection of internal marketing practices and were represented in a training program, incentives, rewards and internal communication. The study was represented the administrative staff in the University of Adrar. The sample consists of 50 employees was used for statistical analysis and hypothesis testing using the SPSS software.

The study found that have a statistically significant effect of internal marketing practices as a concept of human resource management on employee satisfaction. The result was reflected in the existence of a statistically significant effect of job satisfaction on the organizational commitment of employees.

**Key Words :** internal marketing practices, job satisfaction, organizational commitment

**مقدمة:**

يتجه اقتصاد العالم ليكون أكثر تفاعلاً وأكثر عالمية، في جو مشحون بالمنافسة الحدود وتشهد منظمتنا المختلفة تغيرات متلاحقة ومتتالية في البيئة الداخلية للموارد البشرية والمواد المادية من تكنولوجيا وآلات، والمتغيرات الخارجية الأخرى كالمحيط السياسي والاقتصادي والثقافي. الأمر الذي دعا تلك المنظمات إلى أن تسعى جاهدة إلى إيجاد سبل فعالة لمواجهة التحديات الخارجية في سبيل المحافظة على بقائها وزيادة فاعليتها وكفاءتها، وذلك بالتركيز على كفاءة العنصر البشري، بإيجاد أفضل العناصر المؤهلة والقدرات المناسبة حتى تتمكن من ضبط الأداء وتحسينه وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة الخدمية مقدمة الخدمة، وبين العملاء طالبي الخدمة، إلا أن طبيعة الدور الذي يؤديه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة التي تلي حاجات العملاء والعاملين في المنظمة ورفعها ورغبتهم له تأثير كبير في تحسين أداء المنظمة ونموها وازدهارها، وهذا النوع من التبادل وجّه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. مما دفع المنظمات للقيام وبشكل مستمر بالتعرف على حاجات ورغبات العاملين والتي من شأنها تعزيز رضا العاملين مما يؤثر إيجاباً في إلتزامهم التنظيمي تجاه مؤسستهم، والذي يعتبر عاملاً مهماً من عوامل نجاح المنظمات. على إثر هذا ظهر التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية الذي يهتم بإشباع حاجات ورغبات العاملين داخل المنظمة.

يشير مفهوم التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الإلتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين. أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها. وتنطوي سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب، المكافأة، العلاقات بين العاملين والاتصالات<sup>1</sup>.

**أهمية الدراسة:**

من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة بحثت في مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين، وذلك بتسليط الضوء على موظفي السلك الإداري بجامعة أدرار، وانعكاسات ذلك على تحسين الأداء الكلي للعاملين بتقديم خدمات ذات جودة عالية.

**إشكالية الدراسة:**

يهتم موضوع الرضا الوظيفي بدراسة وتحليل الأساليب والمكونات التي تستند إليها المنظمة في توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين والذي يحقق إشباع حاجاتهم ورغبتهم وبالتالي تحقيق رضاهم ( وهذا هو جوهر التسويق الداخلي). فزيادة الرضا الوظيفي سيؤثر إيجاباً في تحسين أدائهم الوظيفي وبالتالي زيادة أداء المنظمة بشكل عام وزيادة ولاء زبائنها.

وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

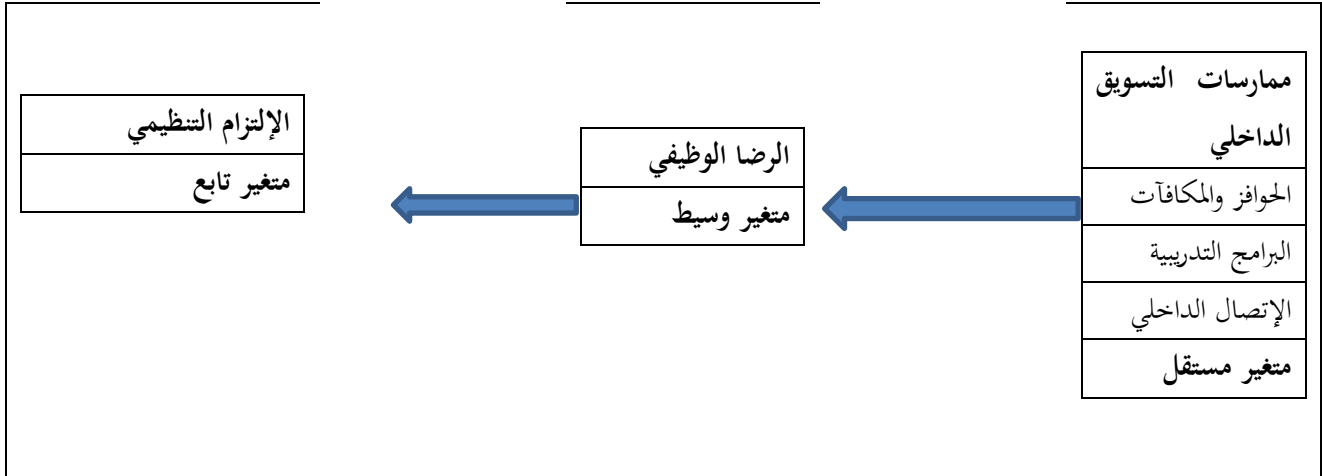
ما مدى تأثير التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة؟

## فرضيات الدراسة:

1- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين.

2- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لرضا العاملين على الإلتزام التنظيمي.

انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الفرضيات في النموذج التالي:



## الدراسات السابقة:

دراسة Farzad, وآخرون 2008 بعنوان: (The affect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks).

هدفت الدراسة إلى اختبار معايير التسويق الداخلي وبيان أثرها على الإلتزام الوظيفي بالتطبيق على العاملين في البنوك الإيرانية من خلال الجهود التسويقية المخطط لها للتغلب على الأطراف التنظيمية المعارضة للتغيير. وتوصلت الدراسة إلى أن التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية والتدريب والدوافع لها أثر إيجابي على الإلتزام الوظيفي للعاملين تجاه المؤسسات التي يعملون بها .  
دراسة دربالي 2009 بعنوان: "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضاء الوظيفي: دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك عبد الله الجامعي".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التسويق الداخلي وأثره على مستوى الرضاء الوظيفي في القطاع الصحي في الأردن. وتوصلت إلى أن ممارسات التسويق الداخلي ومدى تجسيده في المستشفى كانت نتائجها بشكل إيجابي، حيث أتضح أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة بالتدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، التنسيق والتكامل الداخلي (والرضاء الوظيفي).

دراسة شاكر إسماعيل 2011 بعنوان: التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني الجامعات الخاصة لهذا المفهوم، وأهمية هذا المفهوم في اكسابها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة من الجامعات الحكومية. توصلت الدراسة إلى أهمية

تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية فيها كمدخلات رئيسية للعملية التعليمية، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية، أثر ذلك على اختيار الطلبة لجامعة محددة دون غيرها.

دراسة أيمن عبد الله محمد أبوبكر 2015 بعنوان: أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي فرع مدينة العين، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ " التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، والبرامج التدريبية، والاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين بالبنوك الإسلامية.

## I. الإطار النظري:

### 1- التسويق الداخلي:

#### 1-1- تعريف التسويق الداخلي:

يمارس الموظفون دوراً هاماً في المنظمة في تحديد مستوى جودة الخدمة والذي يعتبر بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين عن العرض التسويقي الذي يقدمونه، وبناء على هذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين كعملاء داخليين يسمى بالتسويق الداخلي. وكان ظهور هذا المفهوم في أوائل سنة 1950 عن طريق مديري الجودة اليابانية والذي يرى أن الوظائف التي يمارسها الموظفون هي عبارة عن منتجات داخلية<sup>2</sup>.

عرف (Berry) التسويق الداخلي على أنه تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف أكفاء الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المنوطة بهم على أكمل وجه. ويرى كذلك أن التسويق الداخلي هو النظر إلى الموظفين على زبائن داخليين للمنظمة، والنظر إلى الأعمال التي يقومون بها أنها منتجات داخلية، وبالتالي على العمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

عرف (Ballantyne) التسويق الداخلي بأنه شكل من اشكال التسويق داخل المنظمة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير مستمر لتحسين أداء التسويق الخارجي، وصولاً إلى العملاء الخارجيين<sup>4</sup>. كما عرفه (Zeithaml) بأنه اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأهم مع توفير لهم المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف التزويد في الخدمة ذات الجودة العالية<sup>5</sup>.

وأردف (Kotler) على الجميع قائلاً أن سر نجاح المؤسسة الخدمية هو في بيعها لوظائفها للعاملين بها قبل ان تباع خدماتها لزبائنها في الخارج<sup>6</sup>، حيث أن المؤسسة التي لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات بجانب السلع والخدمات للموظفين داخل المؤسسة فإن نجاحها في جذب زبائن خارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمراً صعباً.

من خلال هذه التعريف تتضح بعض الأنشطة التي يتركز عليها التسويق الداخلي مثل الاستقطاب، التحفيز، التطوير، وعلى الرغم من أنها لا تختلف عن تلك التي تذكرها وتعتمدها أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أنهم يؤكدون على خصوصية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، وضرورة أن تعامل المنظمات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها الزبائن<sup>7</sup>. أي أن المنظمة تتعامل مع الأفراد العامل ين بما على أساس أنهم سوق داخلي، وبالتالي تحاول أن تؤثر فيهم بنفس الطريقة التي تؤثر بها في السوق الخارجي.

وقد قام الأستاذان رفيق و أحمد (*Rafiq & Ahmed*) بمراجعة أدبيات و أفكار التسويق الداخلي لما يقارب عشرين سنة، من أجل استنباط مفهوم التسويق الداخلي الذي من شأنه أن يوضح الأنشطة و حدود تطبيقها، وإظهار الصبغة التسويقية في هذا المفهوم، و خلصوا إلى تعريف التسويق الداخلي كما يلي " تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، و تحقيق التعاون و التكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك"<sup>8</sup>.

والجدول التالي يوضح أهم التعاريف التي تندرج في مقارنة التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية:

الجدول (1-1): مقارنة التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية	
الباحث	التعريف
كرونروس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم و التقدير لأدوار الموظفين في المنظمة.
فاري 2001	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية
كوتلر 2003	العمل على استقطاب و تدريب و تحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه

**Source:** Sincic,D & Ploski,N, 2007, integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy, working paper series, No,7-12.university of Zagreb, Croatia. P06.

## 1-2- أهداف التسويق الداخلي:

يتضح من هذا التعريف الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي، من أجل القضاء على المقاومة التنظيمية من قبل الموظفين للتغيير، وتقليل حدة الصراعات بين الوظائف والأقسام، والعمل على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل منسق ومتكامل. وبعبارة أخرى مفهوم التسويق الداخلي هنا يعني أنه أداة لتنفيذ أي إستراتيجية سواء موجه للداخل أو الخارج، وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه تحقيق ما يلي<sup>9</sup>:

- تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة وسلوك التوجه نحو العملاء؛
- إثارة دافعية (تحفيز) الموظفين وتحقيق رضاهم؛
- التعاون والتكامل الوظيفي (التنسيق الوظيفي)؛

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة (الاتصال والتفاعل الداخليين).
- تطوير و تحس ين مستوى أداء العامل : يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسن أداء العامل و بالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.

### 1-3- أبعاد التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية:

أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثين عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، في تحقيق الأهداف المرغوبة.

يعرف ويليام إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعة القرارات و السياسات داخل المنظمة والتي يمكن من خلالها جذب وتحفيز ومكافأة و تطوير الموظفين، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بعملية إنهاء التوظيف"<sup>10</sup>. ومن خلال هذا التعريف نستنتج أنه من الصعب التفريق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية.

من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول تبنيهم لممارسات وأبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد يعكس ما يندرج ضمنه، وعليه حاولت هذه الدراسة أن تبرز أهم الأبعاد التي تطرقت إليها الدراسات الآتية الذكر، والتي تخدم أهداف البحث وهي كالآتي:

### 1-3-1- الحوافز و المكافآت:

حيث تسعى المنظمة الى التأثير على التنفيذ والالتزام، أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي، بغرض الحصول على الاداء المطلوب. وبالتالي لا بد من وجود حوافز تدفع الأفراد نحو الأداء الفعال، فإذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء<sup>11</sup>. وهنا لا بد من التمييز بين نوعين من الحوافز<sup>12</sup>:

- الحوافز المادية: هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة مثل الرواتب الشهرية، الأجر اليومية، والزيادات السنوية، والمكافآت... الخ.
- الحوافز المعنوية: هي تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، فرص الترقية وتقدير جهود العاملين وإشراكهم في صنع القرار... الخ.

### 1-3-2- البرامج التدريبية:

يعدُّ التدريب من الاجراءات التنظيمية التي تعمل بانتظام باستخدام العمليات التعليمية قصيرة الاجل من قبل العاملين غير الإداريين، لتزويد العاملين بالمعارف المهنية والمهارات في مجالات محددة. وقد عرفه عبد المتعال وآخرون على أنه "العملية التي تستهدف تعليم الموظفين

المهارات الأساسية لأداء وظائفهم<sup>13</sup>، فالبرامج التدريبية تصمم للمستويات الذين هم دون مستوى المدراء بينما برامج التطوير تستهدف العاملين المدراء.

تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي تقريباً على أهمية التدريب للموظفين خاصة في الخط الأمامي لأنهم يحتاجون إلى زيادة المعرفة والقدرة وكذا بهدف حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية.

### 1-3-3- الإتيصال الداخلي:

إن الإتيصال هو عملية لا يمكن أن يستغني عنها أي فرد وجامعة داخل المنظمة، وذلك لأن الإتيصال الداخلي يعد الوسيلة التي يستخدمها لتنظيم وتغيير واستقرار توجهاته، ولا يمكن لأي منظمة أن تنشأ وتستمر دون إتيصال داخلي يجري بين أعضائها. وأغلب الباحثين يؤكدون أن الإتيصال الداخلي عنصر مهم في برامج التسويق الداخلي، وفي هذا الشأن يقول بيرسي وآخرون، أن الإتيصال الداخلي أهم مكونات المزيج التسويقي الداخلي، ويوصي بضرورة استعمال التقارير، المحاضرات، اللقاءات الرسمية من أجل إنجاح الإتيصال الداخلي<sup>14</sup>.

والإتيصال الداخلي في أبسط تعاريفه هو "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين<sup>15</sup>".

### 2- الرضا الوظيفي:

حضي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات دون الاتفاق على تعريف واحد، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الإهتمام بينهم، وكذلك الإختلاف في الظروف والبيئة المحيطة بهم. فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها.

يتفق ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية، أما الأستاذ فروم فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا هو مرادف للتكافؤ، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والإرتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها<sup>16</sup>.

يعرف لوك الرضا الوظيفي أنه: "حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يحقق له ممارسة القيم الوظيفية الهامة التي يتصورها"<sup>17</sup>. فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الرضا الوظيفي مقرون بالحالة النفسية للفرد، فالوظيفة بالنسبة إليه تمثل دخل نفسي معنوي يعبر عن ارتياح داخلي لتوافق إمكانياته وقدراته ومؤهلاته مع خصائص الوظيفة.

ويعرفه (Herzberg)<sup>18</sup> بأنه عبارة عن حالة عاطفية إيجابية أو سارة ناتجة عن تقييم عمل الفرد أو خبراته العملية. حيث ميز

الباحث بين نوعين من الرضا:

- المؤثر الخارجي: وهذا النوع من الرضا يتم قياسه من خلال مستوى الأجور والمزايا الإضافية والقيادة والعلاقات الشخصية المتبادلة والسياسات والإجراءات .

• المؤثر الداخلي (الدافعية): وهذا النوع من الرضاء يتم قياسه من خلال الأحاسيس الداخلية التي تتولد من الشعور بالإنتاج والمشاركة في أعمال هادفة، وتلقي التقدير والعرفان واكتساب المزيد من المسؤولية.

يمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم؛ بمعنى يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء لاعتقادهم أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم.

### 3- الإلتزام التنظيمي:

أدى الاهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي، خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين، على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر اجتهادا في تحقيق أهداف منظمته. وعلى الرغم من الاهتمام الذي نال الإلتزام التنظيمي من قبل الباحثين والأكاديميين إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات و الزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته.

ومن أوائل من قدموا تعريفا للإلتزام التنظيمي كان **بوتر وسميث (1970)** حيث نظر إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه «توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة»<sup>19</sup>. أما وجهة نظر **شليدون (1971)** في أن التزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقييم الإيجابي لها والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.

وقد أشار آخرون إلى أن الإلتزام التنظيمي هو عبارة عن شعور إيجابي يتولد عند الموظف اتجاه المنظمة والارتباط بها والإخلاص لها، والتوافق مع قيمها وأهدافها، والحرص على البقاء بها<sup>20</sup>.

كما عرفه **عبد الوهاب والخطاب** حيث ذكر أن الإلتزام التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من اجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية<sup>21</sup>.

وبالتالي يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية من الرضا الوظيفي تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته، واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى جهده، والإلتزام لتحقيق ذلك. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإلتزام التنظيمي<sup>22</sup>:

- الإلتزام العاطفي: ارتباط عاطفي يشعر به العامل تجاه منظمته؛
- الإلتزام المستمر: استمرار الفرد في المنظمة نتيجة لتحمله تكلفة عالية عند تركه للعمل مقارنة ببقائه فيها؛
- الإلتزام الأخلاقي: هو التزام أدي ناتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه ولذا فهو ملتزم بالعمل فيها.

## II. الإطار العملي:

سوف نركز في هذه الدراسة الميدانية على تأثير التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وتأثير هذا الأخير على الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع.

### 1- مجتمع الدراسة:



يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة أدرار، من إداريين في مختلف الكليات.

هناك عدة طرق ممكنة للقيام بالمعينة. اخترنا في هذا البحث المعينة غير الإحصائية وغير الطبقية: حيث يكون احتمال اختيار فرد أو عنصر ما من ضمن العينة غير معروف وغير محدد مسبقا، بعبارة أخرى يكون لكل عنصر من المجتمع المدروس الحظ في أن يختار. هذا النوع من المعينة يسهل لنا جمع المعطيات، بحيث نختار عشوائيا عينة من المجتمع المدروس، لتكون أقل تكلفة وأكثر ربح للوقت، لهذا يسميها الكثير من الإحصائيين بالمعينة الإمبريقية.

لقد اخترنا عينة متكونة من 50 موظف وموظفة في السلك الإداري على مستوى الجامعة عشوائيا.

## 2- المنهج المتبع، أدوات وأساليب الدراسة:

بهدف الاجابة على الاشكالية المطروحة وإثبات مدى صحة او خطأ الفرضيات المقترحة اعتمدنا خلال مراحل البحث المختلفة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتماشى مع مثل هذا النوع من الدراسات من خلال: وصف موضوع الدراسة وصفا كميًا ونوعيًا، وتحليل البيانات المتوفرة عن المتغيرات من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة إحصائيا بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بينها، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية جمع قدر ممكن من البيانات مع سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، وقد استعنا على ذلك ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات الاحصائية المطلوبة واختبار صحة الفرضيات المقترحة، بمساعدة سلم ليكرت الخماسي، لتحديد موافقة مفردات العينة المختارة على فقرات الدراسة وفق الترتيب الموضح في الجدول التالي:

### الجدول (2-1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	ما بين 1 و 1.80
منخفضة	ما بين 1.80 و 2.60
متوسطة	ما بين 2.60 و 3.40
عالية	ما بين 3.40 و 4.20
عالية جدا	ما بين 4.20 و 5

المصدر: عبد الفتاح عز، 2007، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر

والتوزيع، الرياض، السعودية، ص 540.

## 3- صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة، صلاحية الأداء، بحيث يتم التأكد من مضمون فقرات الاستمارة حتى تكون مفهومة وقد تم ذلك من خلال التعرف على الصدق الظاهري للأداء وذلك من خلال عرضها على المحكمين. أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة ويقصد به مدى التوافق أو الإتساق في نتائج الإستهيبان (الاستمارة) إذا تم تطبيقه أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم اختبار الإتساق الداخلي ألفا

كرونباخ (Cronbach Alpha)، فهو يقيس مدى التناسق وتكون قيمته مقبولة عند (60%) فأكثر. وعليه جاءت نتائج ثبات أداة الدراسة على النحو التالي:

الجدول (2-2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الإستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	09	0.966
المحور الثاني	04	0.989
المحور الثالث	04	0.978
كامل الإستمارة	17	0.987

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة عالية، وبالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لغرض هذه الدراسة.

#### 4- التحليل الوصفي:

الجدول التالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية

الجدول (2-3): الخصائص الديمغرافية للعينة بالتكرارات والنسب المئوية

المتغير	النوع	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	66
	أنثى	17	34
السن	أقل من 30	24	48
	30-45	16	32
	أكثر من 45	10	20
المؤهل العلمي	ثانوي	15	30
	جامعي	20	40
	دراسات عليا	15	30
الوظيفة	موظف إداري	35	70
	أستاذ إداري	15	30
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	11	22
	بين 05-10 سنوات	27	54
	أكثر من 10 سنوات	12	24

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

## 5- التحليل الإحصائي لمحاور الإستمارة:

سنستعرض فيما يلي إجابات عينة الموظفين حول عبارات التسويق الداخلي، وعبارات الرضا الوظيفي، ثم نقوم بالأخير باستعراض عبارات الالتزام التنظيمي.

## 4-1- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي:

يعتمد تطبيق أساليب وإجراءات التسويق الداخلي على بعض المؤشرات السابقة الذكر (الحوافز والمكافآت، البرامج التدريبية والإتصال الداخلي) والمترجمة الى مجموعة من العبارات حسب طبيعة المتغيرات المدروسة، بهدف تقييم مستوى تنفيذ أساليب وإجراءات التسويق الداخلي في جامعة أدرار. وفيما يلي نستعرض إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستمارة حسب كل مؤشر:

## الجدول (2-4): تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي

المحور الأول: التسويق الداخلي					
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية عند 0.05	درجة الاجابة
<b>الحوافز والمكافآت</b>					
أرى أن الحوافز والمكافآت تتناسب مع مستوى أدائي في العمل	3.39	1.01	26.31	0.00	متوسطة
يوجد في الجامعة نظام حوافز ومكافآت عادل موجه للعاملين بالجامعة	3.49	1.00	26.36	0.00	عالية
يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهداً متميزاً في تقديم خدمة جيدة	3.46	0.96	26.23	0.00	عالية
<b>الإجمالي</b>	<b>3.44</b>	<b>0.99</b>	<b>26.3</b>	<b>0.00</b>	
<b>البرامج التدريبية</b>					
تعتمد الجامعة برنامج تدريبي لتطوير معرفة ومهارات الموظفين بشكل مستمر ومنتظم	3.45	1.00	25.48	0.00	عالية
أشعر بأن التدريب المقدم يغطي نقصاً حقيقياً ويكسبني المزيد من المهارات.	3.53	0.81	30.15	0.00	عالية
تساعد البرامج التدريبية الموظفين على اتخاذ افضل القرارات لأداء عملهم	3.32	0.97	27.16	0.00	متوسطة
<b>الإجمالي</b>	<b>3.43</b>	<b>0.92</b>	<b>27.59</b>	<b>0.00</b>	
<b>الإتصال الداخلي</b>					
تقوم إدارة الجامعة بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة لهم	3.61	0.71	37.29	0.00	عالية
يمكنني الإتصال بسهولة برئيسي المباشر في حال مواجهة مشكلة ما عملي	3.51	0.81	26.81	0.00	عالية

متوسطة	0.00	29.59	0.99	3.28	يوجد نظام اتصال فعال بين طاقم العاملين
	<b>0.00</b>	<b>31.23</b>	<b>0.83</b>	<b>3.46</b>	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS 21)

#### 4-1-1- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشر الحوافز والمكافآت:

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لجميع عبارات مؤشر الحوافز والكافآت يقدر ب (3.44) وقيمة احتمالية (0.00) وبالتالي يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا، كما نلاحظ ان قيمة t تساوي (26.3) وهو دلالة على أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذا المؤشر الذي يعكز أن الجامعة تهتم بنظام الحوافز و المكافآت من أجل زيادة رضا العاملين.

#### 4-1-2- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشر البرامج التدريبية:

يتضح من الجدول ان المتوسط الحسابي لجميع عبارات مؤشر البرامج التدريبية يقدر ب (3.43) وقيمة احتمالية (0.00) وبالتالي يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا، كما نلاحظ ان قيمة t تساوي (27.59) وهو دلالة على أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذا المؤشر الذي يعكز أن الجامعة تهتم بالبرامج التدريبية من أجل زيادة رضا العاملين.

#### 4-1-3- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشر الاتصال الداخلي:

يتضح من الجدول ان المتوسط الحسابي لجميع عبارات مؤشر الاتصال الداخلي يقدر ب (3.46) وقيمة احتمالية (0.00) وبالتالي يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا، كما نلاحظ ان قيمة t تساوي (31.23) وهو دلالة على أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذا المؤشر الذي يعكس أن الجامعة تهتم بالاتصال الداخلي من أجل زيادة رضا العاملين.

#### 4-2- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمحور رضا العاملين:

بهدف التعرف على رضا العاملين في جامعة أدرار، نستعرض إجابات عينة الدراسة على عبارات مؤشر الرضا الوظيفي في الجدول

التالي:

الجدول (2-5): تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمحور الرضا الوظيفي

المحور الأول: الرضا الوظيفي					
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية عند	درجة الاجابة
تتعامل الادارة بعدالة ومساواة مع جميع الموظفين	3.34	0.86	37.31	0.00	متوسطة
تقوم الادارة بتلبية حاجات ورغبات الموظفين	3.51	0.99	49.36	0.00	عالية
تسعى الادارة باستمرار الى تحسين الظروف المعيشية والمهنية للموظف	3.36	0.97	26.23	0.00	متوسطة
يسعدني أن أقضي بقية حياتي المهنية موظفا في الجامعة	3.49	1.02	51.23	0.00	عالية

	0.00	41.03	0.96	3.42	الإجمالي
--	------	-------	------	------	----------

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي يقدر ب (3.42) وقيمة احتمالية (0.00) وبالتالي يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً، كما نلاحظ ان قيمة t تساوي (41.03) وهو دلالة على أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذا المؤشر الذي يعكس أن الجامعة تهتم برضا العاملين من أجل زيادة التزامهم التنظيمي.

#### 3-4- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمحور الالتزام التنظيمي:

الجدول (2-6): تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمحور الالتزام التنظيمي

المحور الأول: الالتزام التنظيمي					
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية عند	درجة الاجابة
أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف الجامعة	3.29	0.96	23.31	0.00	متوسطة
يساعدني جو العمل في بذل أقصى ما أستطيع من مجهود	3.53	1.04	32.36	0.00	عالية
تحرص إدارة الجامعة على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بها	3.73	0.83	30.23	0.00	متوسطة
اقبل أي عمل أكلف به من قبل الجامعة حتى أضمن استمرارية عملي بها	3.38	0.91	31.23	0.00	عالية
الإجمالي	3.48	0.93	29.28	0.00	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي يقدر ب (3.48) وقيمة احتمالية (0.00) وبالتالي يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً، كما نلاحظ ان قيمة t تساوي (29.28) وهو دلالة على أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذا المؤشر الذي يعكس أن الجامعة تهتم برضا العاملين من أجل زيادة التزامهم التنظيمي.

#### 6- اختبار صحة الفرضيات:

#### 6-1- اختبار الفرضية الأولى:

$H_1$ : تهتم رئاسة الجامعة بالتسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية.

الجدول (2-7): اختبار الفرضية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية عند
أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف الجامعة	3.44	0.91	28.37	0.00

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي يقدر ب (3.44) وقيمة احتمالية (0.00) وبالتالي يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً، كما نلاحظ ان قيمة t تساوي (28.37) وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدره ب (1.96)، من جهة أخرى فإن مستوى الدلالة معنوي (0.00)، وبالتالي قبول فرضية: تهتم رئاسة الجامعة بالتسويق الداخلي.

## 2-6- اختبار الفرضية الثانية:

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين.

### الجدول (2-8): معامل الارتباط والتحديد وإحصائي اختبار Durbin watson

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري المقدر	اختبار Durbin watson
01	0.79	0.67	0.66	1.01	1.43

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

يتضمن هذا الجدول أعلاه النتائج التالية: معامل الارتباط يساوي (0.79) وهو ما يؤكد وجود علاقة قوية بين متغير "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية" ومتغير "الرضا الوظيفي". ونلاحظ كذلك أن معامل التحديد المعدل يساوي 0.66 وهذا معناه أن المتغير المستقل "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية" تفسر (66%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط "الرضا الوظيفي"، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

### الجدول (2-9): معاملات الإنحدار للعلاقة الخطية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

النموذج	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري B	قيمة T	قيمة الاحتمال P (معنوية المعاملات)
الثابت	2.34	0.31		1.42	0.00
المتغير	0.24	0.08	0.39	3.97	0.02

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T بلغت (3.97) عند مستوى معنوية (0.02) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) و بالتالي قبول الفرضية التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين.

جدول معاملات الإنحدار أعط العلاقة الخطية بين التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية (X) والرضا الوظيفي (Y) كما يلي:  $(\gamma = 3.97 + 0.24 \times X)$ ، حيث يظهر أن اللون الأحمر يؤثر على المتعة عند المستهلكين الجزائريين.

## 3-6- اختبار الفرضية الثالثة:

$H_1 - 3$ : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لرضا العاملين على الإلتزام التنظيمي.

الجدول (2-10): معامل الارتباط والتحديد وإحصائي اختبار Durbin watson

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري المقدر	اختبار Durbin watson
01	0.83	0.78	0.76	0.22	1.88

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS 21)

يتضمن هذا الجدول أعلاه النتائج التالية: معامل الارتباط يساوي (0.83) وهو ما يؤكد وجود علاقة قوية بين متغير الرضا الوظيفي ومتغير الإلتزام التنظيمي. ونلاحظ كذلك معامل التحديد، حيث نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي 0.83 أي (83%)، وهذا معناه أن المتغير الوسيط "الرضا الوظيفي" يفسر (83%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع "الإلتزام التنظيمي"، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الجدول (2-9): معاملات الإنحدار للعلاقة الخطية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي

النموذج	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري B	قيمة T	قيمة الإحتمال P (معنوية المعاملات)
الثابت	6.48	0.69		9.41	0.00
المتغير	0.79	0.18	0.52	4.30	0.00

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS 21)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T بلغت (4.30) عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) و بالتالي قبول الفرضية التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لرضا العاملين على الإلتزام التنظيمي.

جدول معاملات الإنحدار أعط العلاقة الخطية بين الإلتزام التنظيمي (X) والرضا الوظيفي (Y) كما يلي:  $\gamma = 4.30 + 0.79 \times$ ، حيث يظهر أن اللون الأحمر يؤثر على المتعة عند المستهلكين الجزائريين.

## الخلاصة:

إن موضوع التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية أصبح يكتسي أهمية بالغة في علم الإدارة الحديث والذي يعتبر كفرع منه، ومادام التسويق الداخلي كمنسق يعمل في إطار النسق العام للموارد البشرية، فإن ذلك يستدعي دراسات معمقة عن تأثيراتها المتبادلة وتنظيراتها مستمرة، وإنتاج هذه التنظيرات يتوقف على مدى معرفة طبيعة التفكير، وطرق التعامل مع الموارد البشرية الذي يعتبر علم وفن، أما قدرة التحكم في الموارد البشرية فيستدعي معرفة اتجاهات وسلوكيات وأنماط تفكير ورغبات و حاجات الأفراد للإحاطة ولو بنسبة معينة بظروف العمل والتي تعرف الاختلاف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى وهذا هو جوهر التسويق الداخلي.

## نتائج الدراسة:

- ✓ توصلت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية ما بين مؤشرات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية التي تنتهجها الجامعة بشكل عام والرضا الوظيفي للعاملين، حيث تبين مثلاً أن البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات للعاملين فيها تزيد من ف ص تقدم ونمو قدرات العاملين...؛
- ✓ اتضح من إجراء تحليل بيانات الدراسة بأن مستويات رضا العاملين داخل الإدارة الجامعية ما بين متوسطة وعالية؛
- ✓ توصلت الدراسة إلى أن تأثير مؤشرات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي سيؤثر كذلك إيجاباً على الالتزام الوظيفي للعاملين تجاه المؤسسة التي يعملون بها.

## التوصيات:

- تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة تهدف إلى تنمية المهارات الفنية والسلوكية للعاملين بالجامعات الجزائرية بما يزيد من درجة الاعتمادية والاستجابة لديهم؛
- تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يحققون أداءً متميزاً في تقديم الخدمة بالشكل المناسب للعملاء الطلاب؛
- العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.

## ملحق الجداول

الجدول رقم 01 يوضح أهم التعاريف التي تدرج في مقارنة التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية

الجدول (1-1): مقارنة التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية	
الباحث	التعريف
كرونوس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم و التقدير لأدوار الموظفين في المنظمة.
فاري 2001	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية
كوتلر 2003	العمل على استقطاب و تدريب و تحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه
<b>Source:</b> Sincic,D & Ploski,N, 2007, integrating internal communications, human resourc managment and marketing concepts into the new internal marketing philosophy, working paper series, No,7-12.university of Zagreb, Croatia. P06.	

## الجدول 02 درجات مقياس ليكرت الخماسي



الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	ما بين 1 و 1.80
منخفضة	ما بين 1.80 و 2.60
متوسطة	ما بين 2.60 و 3.40
عالية	ما بين 3.40 و 4.20
عالية جدا	ما بين 4.20 و 5

المصدر: عبد الفتاح عز، 2007، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص 540.

### الجدول 03 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاوير الإستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	09	0.966
المحور الثاني	04	0.989
المحور الثالث	04	0.978
كامل الإستمارة	17	0.987

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS 21)

### الجدول 04 الخصائص الديمغرافية للعينة بالتكرارات والنسب المئوية

المتغير	النوع	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	66
	أنثى	17	34
السن	أقل من 30	24	48
	30-45	16	32
	أكثر من 45	10	20
المؤهل العلمي	ثانوي	15	30
	جامعي	20	40
	دراسات عليا	15	30
الوظيفة	موظف إداري	35	70
	أستاذ إداري	15	30
	أقل من 05 سنوات	11	22

54	27	بين 05-10 سنوات
24	12	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

### الجدول رقم 05 تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي

المحور الأول: التسويق الداخلي					
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية عند 0.05	درجة الاجابة
<b>الحوافز والمكافآت</b>					
أرى أن الحوافز والمكافآت تتناسب مع مستوى أدائي في العمل	3.39	1.01	26.31	0.00	متوسطة
يوجد في الجامعة نظام حوافز ومكافآت عادل موجه للعاملين بالجامعة	3.49	1.00	26.36	0.00	عالية
يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهداً متميزاً في تقديم خدمة جيدة	3.46	0.96	26.23	0.00	عالية
<b>الإجمالي</b>	<b>3.44</b>	<b>0.99</b>	<b>26.3</b>	<b>0.00</b>	
<b>البرامج التدريبية</b>					
تعتمد الجامعة برنامج تدريبي لتطوير معرفة ومهارات الموظفين بشكل مستمر ومنتظم	3.45	1.00	25.48	0.00	عالية
أشعر بأن التدريب المقدم يغطي نقصاً حقيقياً ويكسبني المزيد من المهارات.	3.53	0.81	30.15	0.00	عالية
تساعد البرامج التدريبية الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء عملهم	3.32	0.97	27.16	0.00	متوسطة
<b>الإجمالي</b>	<b>3.43</b>	<b>0.92</b>	<b>27.59</b>	<b>0.00</b>	
<b>الاتصال الداخلي</b>					
تقوم إدارة الجامعة بتوضيح أدوار العاملين ومختلف المهام الموكلة لهم	3.61	0.71	37.29	0.00	عالية
يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر في حال مواجهة مشكلة ما عملي	3.51	0.81	26.81	0.00	عالية
يوجد نظام اتصال فعال بين طاقم العاملين	3.28	0.99	29.59	0.00	متوسطة
<b>الإجمالي</b>	<b>3.46</b>	<b>0.83</b>	<b>31.23</b>	<b>0.00</b>	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

### الجدول رقم 06: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمحور الرضا الوظيفي

المحور الأول: الرضا الوظيفي					
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية عند 0.05	درجة الاجابة
تتعامل الادارة بعدالة ومساواة مع جميع الموظفين	3.34	0.86	37.31	0.00	متوسطة
تقوم الادارة بتلبية حاجات ورغبات الموظفين	3.51	0.99	49.36	0.00	عالية
تسعى الادارة باستمرار الى تحسين الظروف المعيشية والمهنية للموظف	3.36	0.97	26.23	0.00	متوسطة
يسعدني أن أقضي بقية حياتي المهنية موظفا في الجامعة	3.49	1.02	51.23	0.00	عالية
<b>الإجمالي</b>	<b>3.42</b>	<b>0.96</b>	<b>41.03</b>	<b>0.00</b>	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS 21)

الجدول رقم 07: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمحور الالتزام التنظيمي

المحور الأول: الالتزام التنظيمي					
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية عند 0.05	درجة الاجابة
أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف الجامعة	3.29	0.96	23.31	0.00	متوسطة
يساعدني جو العمل في بذل أقصى ما أستطيع من مجهود	3.53	1.04	32.36	0.00	عالية
تحرص إدارة الجامعة على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بها	3.73	0.83	30.23	0.00	متوسطة
أقبل أي عمل أكلف به من قبل الجامعة حتى أضمن استمرارية عملي بها	3.38	0.91	31.23	0.00	عالية
<b>الإجمالي</b>	<b>3.48</b>	<b>0.93</b>	<b>29.28</b>	<b>0.00</b>	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS 21)

الجدول رقم 08: اختبار الفرضية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية عند 0.05
أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف الجامعة	3.44	0.91	28.37	0.00

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

**الجدول رقم 09: معامل الارتباط والتحديد وإحصائي اختبار Durbin watson**

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري المقدر	اختبار Durbin watson
01	0.79	0.67	0.66	1.01	1.43

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

**الجدول رقم 10: معاملات الانحدار للعلاقة الخطية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي**

النموذج	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري B	قيمة T	قيمة الإحتمال P (معنوية المعاملات)
الثابت	2.34	0.31		1.42	0.00
المتغير	0.24	0.08	0.39	3.97	0.02

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

**الجدول رقم 11: معامل الارتباط والتحديد وإحصائي اختبار Durbin watson**

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري المقدر	اختبار Durbin watson
01	0.83	0.78	0.76	0.22	1.88

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

**الجدول رقم 12: معاملات الانحدار للعلاقة الخطية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي**

النموذج	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	المعامل المعياري B	قيمة T	قيمة الإحتمال P (معنوية المعاملات)
الثابت	6.48	0.69		9.41	0.00
المتغير	0.79	0.18	0.52	4.30	0.00

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS 21)

- <sup>1</sup> Lovelock and Wirtz, 2006, Service Marketing: People, Technology, Strategy. Pearson, Prentice- Hall, UK. P17.
- <sup>22</sup> Berry, 1983, "Relationship Marketing", Shortack G.L. and Upah, GD., Emerging Perspectives on Services Marketing, Chicago: American Marketing Association, p112.
- <sup>3</sup> Berry, L., Parasurman, A., 2000, Services marketing starts from within , In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management, Routledg, PP176,177.
- <sup>4</sup> Ballantyne, D. (1997) , Internal Networks for Internal Marketing, Journal of Marketing Management, (Vol. 13, No. 5), PP. 343- 366.
- <sup>5</sup> Zeithaml, V.A, Bitner, M.J, Gremler, DD, 2000 , Service Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm, New York , MC G raw-Hill Erwin, P23.
- <sup>6</sup> Ph Kotler, 2006, "Marketing Management", Ed Person Education, Paris, France, P172.
- <sup>7</sup> Ballantyne, D, 2000, The strengths and weaknesses of internal marketing, In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management, Routledg, P46.
- <sup>8</sup> Ahmed.P.K, Rafiq.M. 2002 , Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused managemet, Butterworth-Heinmann, (NY), P10.
- <sup>9</sup> محمد عبد العظيم، 208، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 152.
- <sup>10</sup> Ahmed.P.K, Rafiq.M, Op, Cit p59.
- <sup>11</sup> ماهر، أحمد، 2003 ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 102.
- <sup>12</sup> Sikula A. F. (2000) , Personnel administration and human resources management, John Wiley & Sons, New York.
- <sup>13</sup> عبد المتعال، محمد سيد أحمد، وجودة، عبد المحسن، 2007 ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة جاري دسلر، دار المريخ، الرياض، السعودية، ص 57.
- <sup>14</sup> Lings I, 2004, Internal market orientation, Construct and Consequences, Journal of Business Research, Vol 57, P430.
- <sup>15</sup> منصور، إباد شوكت، 2008 ، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 66.
- <sup>16</sup> محمد الصيرفي، 2007 ، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية.
- <sup>17</sup> عمورات أعراب، 2011، التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية لمنظمة كال بلاست)، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة سطيف، ص ص 36-37.
- <sup>18</sup> Herzberg, 1966 F., Work and the nature of man, Cleveland: World Publishing Co., P24.
- <sup>19</sup> محمد بن غالب العوفي، 2005 ، « الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي » ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، السعودية، ص 33.
- <sup>20</sup> فلبان وإناس فؤاد نوادي، 2009، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، قلة، السعودية، ص 26.
- <sup>21</sup> محمد بن غالب العوفي، 2005 ، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- <sup>22</sup> Herscovitch ,L & Meyer ,J.,P.,(2002) , Commitment To Organizational Change : Extension of A Three -Component Model . Journal OF Applied Psychology ,87(3) ,P474.