

أثر تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية  
الريفية – وكالة أدرار 252 –

**THE IMPACT OF INTERNAL MARKETING  
IMPLEMENTATION ON ORGANIZATIONAL LOYALTY  
AMONG EMPLOYEES OF AGRICULTURAL AND RURAL  
DEVELOPMENT BANK – ADRAR AGENCY 252-**

د/صالح عياد أ.د/جيلالي قالون ط/عائشة بوعلالة  
جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر  
[sal.avad@univ-adrar.edu.dz](mailto:sal.avad@univ-adrar.edu.dz) [k\\_djilali@univ-adrar.edu.dz](mailto:k_djilali@univ-adrar.edu.dz) [aicha.bouallala@univ-adrar.edu.dz](mailto:aicha.bouallala@univ-adrar.edu.dz)

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة أدرار 252، تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من مفردات عينة قوامها 31 مفردة، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (T) لعينة واحدة، وأسلوب الانحدار الخطي البسيط. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي. وأوصت بضرورة مراجعة البنك لسياسته حول التمكين ونظام الحوافز.

الكلمات المفتوحة: تسويق داخلي؛ ولاء تنظيمي؛ انحدار خطي بسيط

**Abstract:**

The purpose of this study is to test the impact of internal marketing on organizational loyalty among employees of Agricultural and Rural Development Bank – Adrar Agency 252.

In order to examine hypotheses, this study used the simple linear regression and (T) test. This study concluded that there is a statically significant impact of internal marketing on organizational loyalty, and recommended that the bank need to review its policy about employee empowerment, incentives and rewards.

**Keywords:** Internal Marketing; Organizational Loyalty; Simple Linear Regression

– تمهيد:

تمارس المؤسسات أعمالها في ظل بيئة ديناميكية تفرز فرصا وتهديدات، وهذا بفعل العولمة وانفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي الهائل في مختلف مجالات النشاطات الاقتصادية. وقد أخذت المنافسة حظها الوافر كمتغير مهم في بيئة الأعمال الحديثة، وما فتئت تتنوع وتتغير باستمرار وتظهر

بأشكال ومستويات ومجالات عديدة، حتى أصبح التنافس على استقطاب الأفراد الأكفاء من سوق العمل أحد أهم ضروبها.

ولما كان هدف المؤسسات، في ظل تلك الظروف والتحديات السالفة الذكر، السعي إلى تحسين أدائها من أجل ضمان البقاء ثم التفكير في تحقيق النمو والتطور، فقد وجب عليها البحث عن الممارسات الإدارية السليمة لتعبئة مواردها المختلفة وتقديم منتجات وخدمات بطريقة أحسن من المنافسة. وبما أن اتباع هذه الاستراتيجية هي ما ترنو إليه كل المؤسسات، فقد أصبح التميز المنشود مرهونا بالأفراد المستخدمين ومدى مقدرتهم على الإبداع وتقديم الأحسن.

وبالرغم من أن استخدام التكنولوجيا المتطورة قد شاع في مختلف مجالات الأنشطة الإنتاجية والتجارية والخدمية، إلا أنه يبقى هناك مجالات نشاط تقتضي الاتصال المباشر بين الأعوان مقدمي الخدمة والزبائن، وبذلك يتجلى الدور الحاسم لهؤلاء الأعوان في إنجاح عملية تقديم الخدمة وإرضاء الزبائن، ومن هنا ظهرت الحاجة الماسة إلى تهيئة الأفراد لتمكينهم من القيام بهذا الدور المنوط بهم.

واستجابة لتلك الحاجة، ظهر التسويق الداخلي كفكر إداري وممارسة تُعنى بالعنصر البشري أيما عناية، حيث يجمع في منهجه وممارساته بين وظيفتي التسويق وإدارة الموارد البشرية؛ وينظر إلى الأفراد العاملين في المؤسسة كزبائن داخليين يتوجب إرضائهم وتحقيق ولائهم. وبما أن الولاء هو شعور يُكتسب، وطبيعة الفرد تجعله يوالي من يحسن إليه<sup>1</sup>، ويعمل على إشباع حاجاته ورغباته ويحقق أهدافه، فقد بانت المسؤولية الحقيقية لإدارة المؤسسات وهي الحفاظ على العنصر البشري كما الحفاظ على بقية الأصول والموارد، وتوفير بيئة عمل تشجع الأفراد على البقاء في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها إلى مؤسسات منافسة.

### 1. إشكالية الدراسة:

نعتقد بأنه في ظل التحديات السالفة الذكر، فإن إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تحرص على تحقيق مستوى أداء متميز، وهو ما يتطلب منها السعي إلى بناء الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين من خلال تطبيق التسويق الداخلي، لكن المشكلة تكمن في عدم وجود إجابات كافية تستند على نتائج أبحاث علمية تطبيقية تثبت هذا الاعتقاد وتكشف حقيقة وجود تأثير للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك. وعليه يمكن بلورة إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

## 2. فرضيات الدراسة:

تمت صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يتبنى بنك الفلاحة والتنمية الريفية مفهوم التسويق الداخلي من وجهة نظر العاملين فيه

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يشعر الموظفون بالالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية

## 3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي من وجهة نظر موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- التعرف على الشعور بالالتزام التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- اختبار معنوية أثر تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية

## 4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها من أوائل الدراسات التي اهتمت بموضوع التسويق الداخلي والولاء التنظيمي بقطاع البنوك في الجزائر، لذلك يمكن أن تسهم مساهمة إيجابية في هذا القطاع الحيوي، حيث ستوفر هذه الدراسة للقياسين على شؤون القطاع البنكي مؤشرات تساعد على معرفة اتجاهات الموظفين باعتبارهم زبائن داخليين حول مدى التزام إدارة البنوك بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، كما سيسمح لهم بقياس شعور الموظفين بالولاء التنظيمي، وسعيهم لمغادرة البنك نحو بنوك أو مؤسسات مالية أخرى من عدمه.

## 5. حدود الدراسة:

تُنجز هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

- الحدود المكانية: تتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة أدرار 252 -

- الحدود البشرية: تُعنى الدراسة بوجهة نظر كل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة أدرار  
- 252

- الحدود الزمنية: تم تمرير الاستبانة كأداة لجمع البيانات في النصف الأول من شهر جويلية لسنة  
2019

- الحدود الموضوعية: تتقيد الدراسة بنموذج يضم متغيراً مستقلاً (التسويق الداخلي) وآخر تابعاً  
(الولاء التنظيمي).

### 6. نموذج الدراسة:

يمثل نموذج الدراسة المقترح تصوراً لعلاقة التأثير المحتملة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تحاول الدراسة من خلاله تقديم تفسير واقعي للظاهرة المدروسة، وهذا في ضوء إشكالية الدراسة وفروضها. يمكن إظهار نموذج الدراسة في الشكل رقم (1).

### 7. التأطير النظري للدراسة:

لم تستكشف هذه الدراسة عن القيام بالمسح المكتبي الذي مكنها من حصر بعض الدراسات التي كان لها السبق في معالجة موضوع التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، وتحديد الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة كما هو موضح أدناه:

7. 1. الدراسات السابقة: تناولت العديد من الدراسات موضوع التسويق الداخلي والولاء التنظيمي في بيئات أعمال مختلفة يمكن تلخيصها في الآتي:

- دراسة (بن نافلة وفلاق، 2013)<sup>2</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة موبيليس. أجريت الدراسة على عينة قوامها (100) مفردة، حيث استعملت الاستبانة لجمع البيانات، واستخدمت أسلوب الارتباط والانحدار للمعالجة الإحصائية. توصلت الدراسة إلى إثبات أثر تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب وتزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات التسويقية.

- دراسة (أبو رمان أحمد، 2012)<sup>3</sup>:

سعت هذه الدراسة إلى تبين كيفية تأثير ممارسات التسويق الداخلي الخاصة بالعاملين على شعورهم بالالتزام التنظيمي تجاه الفنادق التي يعملون بها، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية

مفادها أن سياسة الاحتفاظ بالعاملين والتدريب ونوعية الحوافز كانت أكثر أبعاد التسويق الداخلي تأثيراً على الالتزام التنظيمي للعاملين.

– دراسة (Helena Alves et al, 2015)<sup>4</sup> :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في ثلاثة (03) مراكز للعناية بالمسنين في مدينة كوفيلها (محافظة كاستيلو برانكو) البرتغالية. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من عينة قوامها (188) مفردة. وقد أبانت نتائج الدراسة على أن جودة العمل والاتصال العمودي وتوزيع المعلومات على الموظفين كانت من أهم أبعاد التسويق الداخلي المؤثرة في الولاء التنظيمي.

– دراسة (Chen and Lin, 2013)<sup>5</sup> :

طبقت هذه الدراسة نموذج معادلات هيكلية لإظهار مدى تأثير التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى المستخدمين في مستشفى خاص في مقاطعة تايوان. تمت المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليل العملي ونموذج المعادلات الهيكلية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي.

– دراسة (Bedman NARTEH, 2012)<sup>6</sup> :

بحثت هذه الدراسة في مدى تأثير أربعة مجالات لممارسة التسويق الداخلي (التمكين، الحوافز، التدريب، الاتصال) على الولاء التنظيمي. أجريت الدراسة على عينة تضم (410) موظفاً لدى مختلف البنوك التي تقدم خدمات التجزئة المصرفية في غانا، وتوصلت الدراسة إلى إثبات علاقة التأثير بين ممارسات التسويق الداخلي في كل مجالاته (عدا نظام الاتصال) والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تنطلق كلها من الخلفية النظرية نفسها، وهي اعتبار العاملين كزبائن داخليين، كما تعتمد كلها على نموذج واحد يشير إلى علاقة التأثير المحتملة للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي). لكن تختلف هذه الدراسة عن تلك الدراسات السابقة في جزئيتين، الجزئية الأولى وهي تركيز هذه الدراسة على مجالات ممارسة التسويق الداخلي المشتركة بين أغلبية الأدبيات المتخصصة وهي: (التوظيف، برامج التدريب، التمكين، نظام الحوافز، نظام المكافآت). والنقطة الثانية عندما عمدت هذه الدراسة إلى

تطبيق نموذج التأثير على كل موظفي فرع بنكي بعينه، وبحسب علم الباحثين لم تتم أية دراسة في هذا القطاع في الجزائر من قبل.

## 7. 2. الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة:

يمكن التطرق إلى ماهية متغيرات الدراسة كما يلي:

### 7. 2. 1 التسويق الداخلي:

#### أ. مفهوم التسويق الداخلي:

لقد سبقت العديد من التعاريف من التسويق الداخلي، والملاحظ عليها أنها تستند إلى منطق تطبيق التسويق داخل المؤسسة والنظر إلى المستخدمين كزبائن داخليين، واعتبار الوظائف التي يُؤدونها بمثابة منتجات سيطلبها الزبائن الخارجيين. وبذلك يُعرف التسويق الداخلي على أنه جذب وتطوير وتحفيز المستخدمين الأكفاء والاحتفاظ بهم من خلال (الوظائف – المنتجات) التي تشبع حاجاتهم<sup>7</sup>. ويرى مختصون آخرون بأن تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة يتطلب توافر عدة عوامل هي: الدعم الإداري، والتدريب، والاتصال الداخلي، وإدارة الأفراد، والأنشطة الخارجية<sup>8</sup>. ويعتمد التسويق الداخلي على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة، وتنمية مهاراتهم لتمكينهم من تقديم أفضل الخدمات للزبائن الخارجيين<sup>9</sup>.

نستنتج من التعاريف السابقة، وغيرها كثير، أن مفهوم التسويق الداخلي يقوم على المزج بين التسويق التقليدي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛ أي يُعنى بإدارة الوظائف التقليدية للموارد البشرية لكن بمنظور تسويقي. وتقوم فلسفة التسويق الداخلي على اعتبار العاملين في المؤسسة كزبائن داخليين يجب إرضائهم من خلال وظائفهم حتى يتمكنوا بدورهم من إرضاء الزبائن الخارجيين، ويكأن رضا الزبائن الخارجيين مشتق من رضا الزبائن الداخليين.

#### ب. أبعاد التسويق الداخلي:

تناول الباحثون أبعاد التسويق الداخلي من زوايا مختلفة، لهذا لا توجد مجموعة محددة بعينها تجمع كل الأبعاد، وعليه فهذه الدراسة استأثرت بالأبعاد المشتركة بين تلك الدراسات، والتي تم تحديدها في إطار المتغير المستقل في نموذج الدراسة، والتي ظهرت أيضا في عبارات الاستبانة وهي على النحو التالي<sup>10</sup>:

- التوظيف: يشمل الإجراءات والنشاطات المتعلقة بتحديد حاجة المؤسسة إلى توظيف الأفراد واستقطابهم واختيار وتعيين أنسبهم للوظيفة المحددة.
  - التطوير والتدريب: يشير إلى الإجراءات والبرامج التي تستهدف تنمية قدرات الأفراد العاملين في المؤسسة بغية إكسابهم المعارف والمهارات التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة.
  - التمكين: يشير إلى تحويل القدر الكافي من السلطة والصلاحيات إلى العاملين، ومنحهم حرية التصرف حسب الظروف الموقفية واتخاذ القرارات الكفيلة بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
  - نظام التحفيز: يشير إلى البرامج والخطط والوسائل المختلفة المستخدمة في المؤسسة من أجل دفع العاملين إلى العمل، لذلك يتطلب الأمر القيام بمكافأة الأفراد نظير التميز في أداء عملهم وتشجيعهم على الدأب في تحقيق الأفضل.
  - الاتصال الداخلي: يشير إلى شبكة العمل داخل المؤسسة التي تناسب فيها المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم وأعضائه، وهذا من أجل اتخاذ القرارات الكفيلة بخدمة الزبائن بفعالية. وتجدر الإشارة إلى أن المعنى العميق للاتصال الداخلي المقصود يتجاوز المعنى السطحي للاتصال، وذلك أنه يشير أيضا إلى العلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل التنظيمات، وكذلك إيجاد مزاج عام من الود والاحترام بين أعضاء التنظيم.
- ج. أهمية التسويق الداخلي:

أشار العديد من الباحثين إلى أهمية التسويق الداخلي من خلال المزايا الممكنة تحقيقها والتي نذكر منها ما يلي<sup>11</sup>:

- تحقيق الرضا الوظيفي؛ وذلك من خلال البحث عن متطلبات الموظفين وتلبيتها
- تحسين مستوى الأداء؛ وذلك من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وبرامج تدريبية كفيلة بزيادة قدرات الأفراد على أداء المهام
- تحسين العلاقات الداخلية؛ وذلك من خلال شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية التي ستنشئ علاقات طيبة بين الموظفين وبين المؤسسة والموظفين، وتعزز شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة والولاء لها.

7. 2. 2. الولاء التنظيمي:

أ. مفهوم الولاء التنظيمي:

يشير الولاء التنظيمي إلى معنى إحساس الفرد بالانتماء أو الارتباط أو الرغبة في أن يكون عضواً في المؤسسة، واستعداده للالتزام بمبادئها<sup>12</sup>. ويعني كذلك: «الشعور الإيجابي الذي يتولد لدى العامل تجاه مؤسسته والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، والحرص على الاستمرار في العمل فيها، وتفضيلها عن غيرها»<sup>13</sup>. وترى الباحثة (Anne. M) أن الموظف ذو الولاء للمؤسسة يتصف بالآتي<sup>14</sup>: يكون أقل ميلاً للعمل لصالح مؤسسات أخرى. يأمل في البقاء في مؤسسته الحالية. يحس بالفخر والاعتزاز بالانتماء لهذه المؤسسة. يقدم كل ما في وسعه للقيام بعمل متميز. يكون مستعداً لتقديم مجهودات جبارة من أجل المساهمة في زيادة قيمة المؤسسة. يسعى دائماً لبناء علاقات قوية مع مؤسسته. يكون مستعداً لتحسين أدائه وتقديم المقترحات الكفيلة بذلك.

تجدر الإشارة إلى أن كثيراً من الباحثين من يستعمل مصطلحي الولاء والالتزام على أنهما مترادفين، والحق أنّ هناك الكثير من الأبحاث التي اجتهدت في التمييز بينهما، ووجدت بأن المصطلحين يشتركان في معنى المواقف الإيجابية تجاه المؤسسة والسلوكيات المتشابهة. لكن الولاء يسبق الالتزام، والموظف الذي يشعر بالولاء لمؤسسته سيلتزم بالتمسك بها. ويرى باحثون آخرون أن الالتزام أكبر وأوسع نطاقاً من الولاء، فالالتزام يشمل الإيمان بمعتقدات المؤسسة، والشعور بالمسؤولية تجاهها، والاستعداد للعمل بجدية من أجلها، والولاء لها<sup>15</sup>.

#### ب. أنواع الولاء التنظيمي:

يرتكز الولاء التنظيمي على ثلاثة أبعاد هي<sup>16</sup>:

– **الولاء العاطفي:** وهو الذي يعكس شعور الأفراد بالارتباط بالمؤسسة والانتماء لها.  
– **الولاء المستمر:** يشير إلى معنى تكريس الفرد لحياته في المنظمة، ولا يهتمه المنافع التي سيحققها في حالة ما إذا غادر المؤسسة.

– **الولاء المعياري:** وهو الذي يعكس إحساس الفرد بالالتزام بالاستمرار في هذه المؤسسة

#### ج. آثار الولاء التنظيمي:

تأمل المؤسسات من تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفيها إلى تحقيق الآتي: رفع الروح المعنوية، التخفيف من معدل دوران العمال، تحسين الأداء، التخفيف من معدل التغيب الاختياري عن العمل<sup>17</sup>

#### II – الطريقة والأدوات:

##### 1. مجتمع الدراسة وعينتها:



يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة أدرار 252 - والبالغ عددهم (35) موظفا. ونظرا لصغر حجم المجتمع الإحصائي، فقد انتهجت الدراسة أسلوب الحصر الشامل وأجريت بذلك على كل أفراد المجتمع. حيث تم توزيع (35) استمارة استبيان وتم استرجاع (31) استمارة صالحة للاستعمال، وهذا بمعدل رد صالح يقدر بـ (88.57%).

## 2. أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الميدان وقد اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية هي:

- المحور الأول: يخص المتغيرات الشخصية للمبحوثين وهي: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة
- المحور الثاني: يُعنى بالتسويق الداخلي بحيث يشتمل على (05) خمس عبارات تشير إلى أبعاد التسويق الداخلي بالبنك وهي: التوظيف، برامج التدريب، التمكين، نظام الحوافز، نظام المكافآت.
- المحور الثالث: يتعلق بالولاء التنظيمي، ويضم (05) عبارات تشير إلى أبعاد الولاء التنظيمي وهي: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري (الأخلاقي).

تم تصميم المحور الأول من الاستبانة باستخدام الأسئلة المغلقة ذات الإجابة الوحيدة، أما المحورين الثاني والثالث فقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي. ولضمان حسن تقدير درجة موافقة المستجوبين على عبارات كل محور، تم تجميع إجابات المبحوثين حول فئات المقياس بالاعتماد على المدى الذي يعبر عن الفرق بين أكبر درجة وأدنى درجة بالمقياس. وعليه فالمدى = (5 - 1) = 4 ، وطول الفئة = (5 ÷ 4) = 0.8، وبذلك يمكن تحديد طول الفئات على مقياس ليكارت كما يلي<sup>18</sup>:

- فئة غير موافق تماما، وتتراوح ما بين [1 - 1.8]، وتدل على درجة متدنية جدا من الموافقة
- فئة غير موافق، وتتراوح ما بين [1.8 - 2.6]، وتدل على درجة متدنية من الموافقة
- فئة محايد، وتتراوح ما بين [2.6 - 3.4]، وتدل على درجة متوسطة من الموافقة
- فئة موافق، وتتراوح ما بين [3.4 - 4.2]، وتدل على درجة عالية من الموافقة
- فئة موافق تماما، وتتراوح ما بين [4.2 - 5]، وتدل على درجة عالية جدا من الموافقة

تجدر الإشارة إلى أنّ تفرغ البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها تم باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية للبحوث الاجتماعية (SPSS) إصدار 23.

3. ثبات أداة الدراسة وصدقها:

3.1. اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم إجراء اختبار (Cronbach - Alpha) للتأكد من ثبات الاستبانة (الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة)، وقد كانت نتيجته مقبولة إحصائياً، كونه تجاوز القيمة المطلوبة التي تتراوح ما بين (65% إلى 70%)<sup>19</sup>، وهذا في كل محاور الاستبانة وكذا المتوسط العام للاستبانة كما هو موضح في الجدول رقم (1). ويدل هذا على أن أداة الدراسة ذات ثبات عال.

3.1. اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة:

تم إجراء اختبار الصدق البنائي باحتساب معامل الارتباط (Spearman) بين كل محور من محاور الاستبانة والمتوسط العام للاستبانة ككل. وقد أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (2)، أن محوري التسويق الداخلي والرضا الوظيفي يرتبطان ارتباطاً موجباً قوياً مع المتوسط العام للاستبانة بدرجة ارتباط تقدر بـ (0.940) و(0.941) على التوالي. وقد بلغت القيمة الاحتمالية (Sig = 0.00)، وعليه فالارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوي (0.05)، وبذلك يمكن القول أنّ الاستبانة المعتمدة كأداة للدراسة أظهرت صدقاً عالياً.

### III- النتائج ومناقشتها:

1. نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

يتضح من معطيات الجدول رقم (3) أن عينة الدراسة تتصف بما يلي:  
يمثل الذكور نسبة (71%) من أفراد العينة بينما تمثل الإناث ما نسبته (29%)، وحسب تقرير الديوان الوطني للإحصاء رقم (726) فإنه يمكن تفسير هذه النسبة لصالح فئة الإناث، وهذا على اعتبار أن هذه النسبة أكبر من النسبة العامة للفئة العاملة النسوية في الجزائر<sup>20</sup>. وتقدر نسبة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بـ (35.7%)، ونسبة الذين تقل أعمارهم عن 40 تقدر بـ (41.9%) ويدل هذا على أن هناك حركة لتوظيف الشباب في قطاع حيوي مثل البنوك.

أما فيما يخص المؤهلات العلمية فقد أظهرت البيانات أن (38.7%) من موظفي البنك يحملون شهادة الليسانس، و(32.3%) يحملون شهادة الماستر، ويعكس هذا المؤشر سياسة إدارة

البنك في توظيف حملة الشهادات الجامعية. وفيما يخص متغير الخبرة، فقد أظهرت البيانات أن نسبة الموظفين الذين تقل مدة الخبرة لديهم عن (5) سنوات بلغت (48.4%)، وهو ما يشير إلى رغبة إدارة البنك في التوظيف الخارجي للشباب لتعزيز طاقمه الإداري. ويمكن التذليل على هذا الاستنتاج بقراءة البيانات الخاصة بمتغير العمر والتي تظهر أن ما نسبته (29%) من الموظفين تقل أعمارهم عن 30 سنة وفي الوقت نفسه تقل خبرتهم الوظيفية عن (5) سنوات.

## 2. نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغيرات الدراسة:

### 2.1. محور التسويق الداخلي:

تم الاعتماد في هذا التحليل على مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، وذلك باستخراج قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور التسويق الداخلي، وهذا للتعرف على اتجاهات الباحثين وتقدير درجة موافقتهم حول مدى تبني بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمفهوم التسويق الداخلي. وقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (4) أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور التسويق الداخلي تتراوح بين [2.871 ; 3.612]، وهو ما يعني أن عينة الموظفين أعطت درجة موافقة من متوسطة إلى عالية على إجمالي عبارات المحور، ويمكن التذليل بذلك على تبني بنك الفلاحة والتنمية الريفية للتسويق الداخلي.

ويشير تفصيل البيانات إلى حصول العبارة المتعلقة بالبرامج التدريبية على أعلى متوسط حسابي (3.61) بنسبة (72.25%)، ثم تليه العبارة الخاصة بنظام الاتصال الداخلي بمتوسط حسابي قدره (3.54) وبنسبة تبني تقدر بـ (72.25%)، كما أن كلا البعدين نال درجة موافقة عالية، وهو ما يدل على أهمية هذين البعدين في رفع كفاءة التسويق الداخلي. أما بقية الأبعاد فقد نالت درجة موافقة متوسطة ويمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية تبعا لنسب المتوسطات الحسابية التي تجاوزت كلها (57%) كما يلي: سياسة الاستقطاب وتعيين الأفراد، ثم نظام المكافآت والحوافز، وأخيرا بعد التمكين.

### 2.2. محور الولاء التنظيمي:

تم قياس محور الولاء التنظيمي بخمس عبارات تشير إلى الأنواع الثلاثة للولاء التنظيمي، وقد أظهرت عملية التحليل الإحصائي للبيانات الوصفية النتائج الموضحة في الجدول رقم (5)، حيث تشير إلى أن أفراد العينة أبدوا موافقة بدرجة عالية على الأنواع الثلاثة للولاء التنظيمي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي العاطفي المعبر عنه بالشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لهذا البنك

ما مقداره (3.645) بنسبة أهمية (72.90 %)، ثم يليه الولاء المستمر المعبر عنه بالشعور بالأمان الوظيفي الذي نال درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.58)، ثم الولاء المعياري المعبر عنه بالشعور بضرورة مواصلة العمل في هذا البنك والذي بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.534)، وقد تجاوزت الأهمية النسبية لهذه الأنواع النسبة (67 %)، كما أن معامل الاختلاف كان أقل من (32) % وهذا ما يدل على وجود تجانس أو اتفاق بين الباحثين حول عبارات الولاء التنظيمي.

### 3. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي والفرضيات:

#### 3.1. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار ما إذا كانت البيانات المجموعة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. وتظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (6) أن القيمة الاحتمالية محوري التسويق الداخلي والرضا الوظيفي تساوي (Sig = 0.2)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). لذلك يجب قبول الفرض الصفري القائل بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

#### 3.2. نتائج اختبار الفرضيات:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يتبنى بنك الفلاحة والتنمية الريفية مفهوم التسويق الداخلي من وجهة نظر العاملين فيه

تم استخدام اختبار (T) الأحادي لعينة واحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى. حيث أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الباحثين نحو تبني بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمفهوم التسويق الداخلي قد بلغ (3.309) وهو يقع تماما بين حدي الثقة [3.02; 3.59]، وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3). وبانحراف معياري بلغ (0.789). كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (23.33) وبمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وعليه فهذا المحور دال إحصائيا، وبذلك يمكن التقرير برفض الفرضية الصفرية واعتماد الفرضية البديلة التي تنص على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتبنى مفهوم التسويق الداخلي وهذا من وجهة نظر الموظفين فيه.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يشعر الموظفون بالالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية  
تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الباحثين نحو الشعور بالولاء التنظيمي

قد بلغ (3.354) وهو يقع بين حدي الثقة [3.06; 3.64]، وهذا المتوسط أكبر من متوسط أداة القياس (3). كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (23.36) وبمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وعليه فمحور الولاء التنظيمي يعتبر دال إحصائياً، وبذلك يمكن التقرير برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يشعر الموظفون بالالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ج. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، حيث أشارت النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (9)، أن قيمة (F) تساوي (41.80)، ومستوى المعنوية يساوي (p = 0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، ويشير هذا إلى معنوية معامل الانحدار، وصلاحيته النموذج لاختبار الفرضية. وبناء على قاعدة اختبار الفرضية فإنه يجب التقرير برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

كما أشارت النتائج الإحصائية إلى قيمة معامل الارتباط التي بلغت (R = 0.768)، وهو ما يعني وجود ارتباط قوي موجب بين المتغير المستقل والتابع. وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.59$ )، وهو ما يؤكد معنوية الانحدار، وأن التسويق الداخلي (كمتغير مستقل) يفسر (59%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي، وهي قوة تفسيرية جيدة، والباقي (41%) يُعزى إلى عوامل أخرى. ومعرفة قيمة معامل الانحدار (B) التي تساوي (0.778)، يمكن تمثيل العلاقة الدالية بين التسويق الداخلي (كمتغير مستقل) والولاء التنظيمي (كمتغير تابع) كما يلي: **الولاء التنظيمي = 0.778 + 780 التسويق الداخلي.**

ولعله من نافلة القول التذكير بمنطق معادلة خط الانحدار، وهي أنه إذا جاز لهذه الدراسة تكميم التعبير عن متغيرات المعادلة، حينها يمكن القول أنه إذا زادت درجة تبني التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمقدار وحدة واحدة (1)، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمقدار (77.8%).

IV - الخلاصة:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار معنوية تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتتويجا لما استعرضته هذه الدراسة في الإطار النظري للمفاهيم المرتبطة بالتسويق الداخلي والولاء التنظيمي، وتطبيقها في الجانب التطبيقي من خلال فحص اتجاهات موظفي البنك، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التي أجابت عن إشكالية البحث، وتأسيسا عليها تقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية.

### 1. الاستنتاجات:

بينت نتائج دراسة تأثير التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة أدرار 252- ما يلي:

- يتبنى بنك الفلاحة والتنمية الريفية مفهوم التسويق الداخلي من وجهة نظر العاملين فيه؛ حيث أبدى الموظفون في بنك الفلاحة والتنمية الريفية موافقة بدرجة عالية حول تطبيق التسويق الداخلي، وهذا فيما يتعلق بمجال البرامج التدريبية التي تُعنى بتنمية مهارات الموظفين، ومجال نظام الاتصال الداخلي الذي يسمح بانتقال المعلومات بين الموظفين لأداء الخدمة، في حين أبدوا درجة موافقة بدرجة متوسطة حول سياسة الاستقطاب وتعيين الأفراد، ونظام المكافآت والحوافز، والتمكين.

- يشعر الموظفون بالالتزام التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهذا من خلال الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لهذا البنك، والشعور بالأمان الوظيفي، والشعور بضرورة مواصلة العمل في هذا البنك.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### 2. التوصيات:

بناء على الاستنتاجات المذكورة آنفا، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة قيام إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمراجعة السياسة الحالية للتسويق الداخلي في مجال التمكين، والذي يقتضي منح مزيد من حرية التصرف واتخاذ القرارات للتمكن من تقديم خدمات ملائمة لمتطلبات الزبائن؛

- ضرورة قيام إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمراجعة السياسة الحالية للتسويق الداخلي في مجال نظام الحوافز والمكافآت، حتى يكون هذا النظام قادرا على تشمين الأداء المتميز للموظفين؛

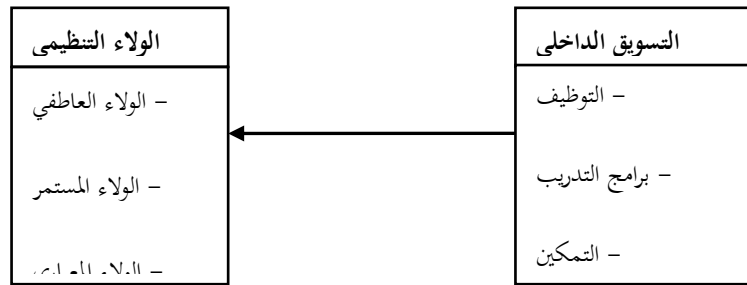
- ضرورة قيام إدارة البنك باستقصاءات دورية لمواقف موظفيها، وهذا بهدف قياس درجة الشعور بالولاء التنظيمي المعياري، وبالتالي التمكن من رصد أية إشارات محتملة توحى بالتفكير في الانتقال إلى العمل لصالح بنوك أو مؤسسات مالية أخرى.

### 3. أفاق الدراسة:

إنّ الاعتراف بوجود نقائص تشوب هذه الدراسة يُعد من قبيل التحلي بالموضوعية التي يجب أن تتحلى بها الأبحاث العلمية الرصينة، لذلك يرى الباحثون بأنه لا ضير من رفع حجم العينة أكثر على أمل رفع درجة دقة التوصيف والتعميم، وإدخال متغيرات وسيطة لنموذج الدراسة يمكن أن يزيد من درجة الأصالة في البحث، كما يمكن القيام بدراسة مقارنة بين اتجاهات المبحوثين في بنكين مختلفين وذلك باتباع المنهج المقارن ودراسة الحالة في الوقت نفسه سيزيد حتما من جدية الأبحاث المستقبلية.

- الملاحق:

الشكل 1: نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثين.

الجدول (1): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحوري التسويق الداخلي والولاء التنظيمي

المحور	البيان	عدد الفقرات	معامل الثبات
الثاني	التسويق الداخلي	5	0.844
الثالث	الولاء التنظيمي	5	0.827
كل محاور الاستبانة		2	0.869
كل عبارات الاستبانة		10	0.903

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (spss) إصدار 23

الجدول (2): قيم معامل الارتباط (Spearman) بين محوري التسويق الداخلي والولاء التنظيمي

مع المتوسط العام للاستبانة ككل

المحور	البيان	معامل الارتباط (Spearman)	مستوى المعنوية (Sig)
الثاني	التسويق الداخلي	0.940	0.00
الثالث	الولاء التنظيمي	0.941	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (spss) إصدار 23

الجدول (3): الخصائص الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة

النوع	الخصائص	التكرار	%
النوع	ذكر	22	71.00
	أنثى	09	29.00
العمر	أقل من 30 سنة	11	35.50
	من 30 إلى 40 سنة	13	41.90
	أكبر من 40 سنة	07	22.60
المؤهل العلمي	دراسات تطبيقية	05	16.10
	تقني سامي	02	06.50
	ليسانس	12	38.70
	ماجستير	10	32.30
	دراسات عليا	02	06.50
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	48.40
	من 5 إلى 10 سنوات	08	25.80
	أكثر من 10 سنوات	08	25.80
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (spss) إصدار 23

الجدول (4): البيانات الوصفية لمحور التسويق الداخلي

العبارة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	مستوى	درجة الموافقة
	القيمة	%			
1. تتبع الإدارة سياسة صارمة في استقطاب وتعيين الأفراد المتميزين	3.354	67.08	1.22	0.00	متوسطة
2. تهتم الإدارة بالبرامج التدريبية التي تُعنى بتنمية مهارات الموظفين للتمكن من خدمة الزبائن وإرضائهم	3.612	72.24	1.022	0.00	عالية
3. تمنحني الإدارة حرية التصرف واتخاذ القرارات للتمكن من تقديم الخدمة الملائمة لمتطلبات الزبائن	2.871	57.42	0.991	0.00	متوسطة
4. تتبع الإدارة نظام حوافز ومكافآت كفيلاً بثمن الأداء المتميز للموظفين	3.161	63.22	0.820	0.00	متوسطة
5. تحرص الإدارة على تفعيل نظام الاتصال الداخلي الذي يسمح بانتقال المعلومات اللازمة لأداء الخدمة	3.548	70.96	0.925	0.00	عالية
محور التسويق الداخلي	3.309	66.18	0.789	0.00	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (spss) إصدار 23

الجدول (5): البيانات الوصفية لمحور الولاء التنظيمي



درجة الموافقة	مستوى	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		العبارات
				%	القيمة	
عالية	0.00	% 31.30	1.141	72.90	3.645	1. أشعر بالفخر والاعتزاز بالانتماء لهذا البنك
متوسطة	0.00	% 29.64	0.956	64.50	3.225	2. أعتبر بأن مشاكل البنك هي مشاكل الشخصية
عالية	0.00	% 26.75	0.958	71.60	3.580	3. يشعري عملي في هذا البنك بالأمان الوظيفي
متوسطة	0.00	% 38.09	1.106	58.06	2.903	4. أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذا البنك
عالية	0.00	% 30.00	1.025	68.38	3.419	5. أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني إلى الاستمرار بالعمل في هذا البنك
متوسطة	0.00	% 23.82	0.799	67.08	3.354	محور الولاء التنظيمي

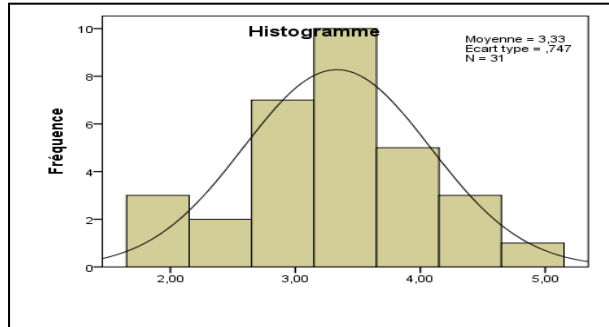
المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (spss) إصدار 23

#### الجدول (6) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

المحور	البيان	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
الثاني	التسويق الداخلي	0.126	0.2
الثالث	الولاء التنظيمي	0.125	0.2
كل محاور الاستبانة معا		0.70	0.2

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (spss) إصدار 23.

#### الشكل 2: منحنى التوزيع الطبيعي لمحوري التسويق الداخلي والولاء التنظيمي معا



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (spss) إصدار 23

#### الجدول (7) : نتائج اختبار (T) الأحادي لعينة واحدة الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	قيمة (T) المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
تبي التسويق	23.33	3.309	0.789	0.00	رفض الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (spss) إصدار 23

#### الجدول (8) : نتائج اختبار (T) الأحادي لعينة واحدة الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	قيمة (T) المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الولاء التنظيمي	23.36	3.354	0.799	0.00	رفض الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (spss) إصدار 23

الجدول (9) : نتائج تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الرئيسية الثالثة لمعرفة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

المتغير	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (B)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	معامل التحديد ( $R^2$ )	القيمة الاحتمالية
التسويق الداخلي	0.768	0.778	41.803	1	0.590	0.00
				30		
الثابت	-	0.780		31		

( إصدار spss23 المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج )

- الإحالات والمراجع:

1. مزوار منوبة، (2013)، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي: دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، ص. أ
2. قدور بن نافلة، فلاق محمد، (2013)، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة Mobilis للاتصالات الخلوية بالجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 6 (17)، جامعة الجزائر 3. 271 – 302.
3. أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد، (2012)، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، العراق، 34 (109). 45 – 63.
- 4 Helena ALVES et al. (2015). **Influence of Internal Marketing on Organizational Commitment-Evidence from Care Institution for Elderly**, TRZISTE (Market), 27 (2), pp.237-250.
- 5 Yu-Chuan Chen, Shinyi Lin. (2013). **Modeling Internal Marketing and Employee Loyalty: A quantitative Approach**, Asian Social Sciences, 9 (5). pp. 99-109.
- 6 Bedman NARTEH. (2012). **Internal Marketing and Employee Commitment: Evidence from the Ghanian Banking Industry**, Journal of Financial Services Marketing, 17 (4), pp. 284-300.
- 7 Sabrina O et al. (2017). **Antecedents of Employee Loyalty in Educational Setting: An Empirical Study**, International Research Journal of business studies, Vol. X (2), P.102
- 8 Zhi Sheng Wang, Hui-Ying Li. (2016). **A Study on the Correlations among Internal Marketing, Organization Member Interaction, and Organizational Performance of an Organization**, FILOMAT, 30 (15), P. 4288
9. سلوى محمود محمود مطاحن، (2010)، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص 15.
10. محمد عواد الزيادات، (2016)، أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، مجلة دراسات: العلوم الإدارية 43، (1)، الجامعة الأردنية. ص ص 189 – 190.
11. أنس بكرى شيخ أمين، (2018)، دراسة إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي وأثره في رضى الموظفين، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، ص ص 22 – 23.

12 Patricia A. Adler, Peter Adler. (1988). Intense Loyalty in Organizations: A Case Study of College Athletics, *Administrative Science Quarterly*, 33 (3), P. 4 01.

<sup>13</sup>. إباد فتحي العالول، (2016)، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، ص 32.

14 Anne Martensen, Lars Gronholdt. (2006). Internal Marketing: A study of Employee Loyalty, its Determinants and Consequences, *Innovative Marketing*, 2 (4), P. 99 .

<sup>15</sup>. أحمد جمال غزالي حسن رضون، (2016)، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير، جامعة بنها، مصر، ص ص 24، 25.

<sup>16</sup>. لينة حسام المختسب، مروان سعيد جلعود، (2007)، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع 11، فلسطين. ص ص 107، 108.

<sup>17</sup>. لينة حسام المختسب، مروان سعيد جلعود، المرجع نفسه، ص 109.

<sup>18</sup>. مصلح أحمد الصالح، (2015)، موسوعة المقاييس والاستبانات في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ص 198.

19 Manu Carricano & Fanny Poujol. (2009). *Analyses des données avec SPSS*, PEARSON Education, Paris, p 53.

20 Office National des Statistiques. (2015). *Activité Emploi et Chômage*. On Line: <http://www.ons.dz/IMG/pdf/DSEmploi0915.pdf> (Visited 13/08/2019)