



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المنارة

كلية إدارة الأعمال

قسم التسويق والتجارة الالكترونية

مشروع معد لنيل درجة الإجازة في إدارة الأعمال بعنوان :

"دور التسويق الداخلي في تحسين الولاء الوظيفي

-دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة في محافظة اللاذقية-"

إعداد الطالبان :

حنا بيطار

ونام ابراهيم

إشراف الدكتورة :

دانيا زين العابدين

2022- 2021

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة :

إن الفرد في المنظمات يعد من أهم الموارد المهمة في تطور أدائها وخاصة في المنظمات الخدمية، فهو مصدر من مصادرها المهمة لأن لديه القدرة على التفاعل مع المستجدات الداخلة والخارجة للمنظمة، و يمكن القول بأن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في تنمية العلاقة بينها وبين الأفراد العاملين لديها.

لذلك تهدف إدارة المنظمات المتقدمة إلى تنمية العالقة بينها وبين أفرادها لضمان استمرار القوى العاملة ذات الكفاءات العالية، وإيجاد الدوافع لديهم في بذل المزيد من الجهد في الأداء، فمن الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا الوظيفي وتنمية مشاعر الولاء والسلوك الانتمائي لدى الأفراد في المنظمة. (زمار وبصيلة، 2010)

فالولاء الوظيفي يربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، ويعتبر عاملا هاما بحيث يعطيا التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم من أجل العمل في منظمات أخرى، بالإضافة إلى أنه كلما زاد شعور الأفراد بالولاء لوظائفهم ساعد ذلك على تقبلهم ألي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماننا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير. (كرديش، 2016)

كما يؤثر الولاء الوظيفي في الأداء الاقتصادي العام للمنظمات أياً كان قطاع نشاطها، لكونه أكثر اعتماداً على المشاركة والالتزام وولاء الأفراد ورضاهم، فهو مصدر أساسي للمنظمات، وخاصة في سياق التوترات الاقتصادية المتعلقة بين العمل والعاملين، بالإضافة إلى أن تفاني الموظف في العمل واستثماره العاطفي وانتظامه والتزامه بالمنظمة يعدّ أمراً مهماً في زيادة عمر تلك المنظمة ويعطي أيضاً آثاراً إيجابية تعزز الولاء الوظيفي لتلك المنظمة. (Guilon&Cezanne, 2014)

1-1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1-دراسة (محمد، 2021) بعنوان : أثر معنوي التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى

العاملين (دراسة حالة المستشفيات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية).

- الأهداف: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر معنوي التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين، التدريب، التحفيز والاتصال الداخلي) في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية (غرداية، مثليي، المنبوعة) التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية.

- المنهجية: تم استعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومعالجة المعطيات المجمعّة باستخدام برنامج SPSS V22.

- النتائج : تبين أن هناك أثر لتطبيق ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين، التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة،

وكذلك وجود أثر لبعء الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، كما تم التوصل إلى وساطة الرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي وساطة جزئية في المؤسسات محل الدراسة، ووجود فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية والسن والخبرة.

2- دراسة (البلداوي، الزهيري، 2019) بعنوان: التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي (بحث

تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة).

- الأهداف: يهدف البحث إلى تحليل علاقة الارتباط والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، من وجهة نظر العاملين. للكشف عن مدى تبني الشركات المبحوثة للتسويق الداخلي بشكل كلي أو جزئي.

- المنهجية: تم اختيار قطاع التأمين الحكومي كمجال للبحث، واختيرت شركتان (شركة التأمين الوطنية العامة وشركة التأمين العراقية العامة) مجتمعاً للدراسة، واختير (255) موظفاً يعملون في مختلف فروع وأقسام التأمين المتخصصة، فضلاً عن قسمي التسويق والتخطيط. اعتمد البحث على مقياس ليكرت الخماسي.

- النتائج : أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير لإجراءات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، وتقديم الشركات مجتمع البحث الدعم والاهتمام للاتصال والتحفيز بنسبة أعلى من التمكين والتدريب.

3- دراسة (عبد القادر، نصيرة، 2018) بعنوان: أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي (دراسة

تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد)

- **الأهداف:** تهدف إلى تحديد وقياس أثر مكونات التسويق الداخلي (اختيار العاملين، التطوير، التحفيز، الاتصالات الداخلية والتمكين) في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي).
 - **المنهجية:** تم تصميم استبيان وتوزيعه على 35 موظف، واتباع المنهج الوصفي التحليلي.
 - **النتائج:** تبين أن التسويق الداخلي له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.
- 4- دراسة (النوافة، 2018) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي أعضاء الهيئة الإدارية على الولاء**

الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة.

- **الأهداف :** تهدف الدراسة الكشف عن أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بمتغيراته (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الولاء الوظيفي بمتغيراته (الانتماء، المشاركة في العمل، الالتزام التنظيمي، والثقة في الإدارة) في الجامعات الأردنية الخاصة.
- **المنهجية :** تم بناء نموذج لمتغيرات القياس من دراسات سابقة، ثم طورت استبانة أداة للدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (217) وتم استرجاع (96) استبانة صالحة لأغراض الدراسة، وبعد ذلك تم تحليل هذه البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج .spss
- **النتائج :** أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن مستوى الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كان بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر للرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي.

1- دراسة (Abd-Elmageed, Abd-Allah, Hizah, 2021) بعنوان :

Organizational Commitment of Employees in Airlines. Internal Marketing and its Impact on the

العنوان باللغة العربية: التسويق الداخلي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين في الخطوط الجوية.

- **الأهداف :** تهدف الدراسة إلى التحقيق في تأثير عناصر مزيج التسويق الداخلي (المنتج الداخلي ، السعر الداخلي ، الترويج الداخلي ، التوزيع الداخلي ، الأفراد الداخليون ، العمليات الداخلية والأدلة المادية الداخلية) على الالتزام التنظيمي للموظفين لشركات الطيران في مصر.
- **المنهجية:** تم استخدام نماذج الاستبيان وتوزيعها على الورق وإلكترونياً في 18 شركة طيران في مصر. تم استخدام الإحصاء الوصفي وارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لإيجاد نتائج البحث.
- **النتائج:** تبين أن عناصر التسويق الداخلي (المنتج الداخلي ، السعر الداخلي ، الترويج الداخلي ، الأشخاص الداخليون ، العمليات الداخلية) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التزام الموظف التنظيمي في شركات الطيران.

2- دراسة (CHASANA, SUYANTO , Istanto ,2021) بعنوان: Internal

Marketing in Its Influence on Organizational Commitment(the
.(Mediation of Job Satisfaction and Organizational Justice

العنوان باللغة العربية: التسويق الداخلي في تأثيره على الالتزام التنظيمي (وساطة الرضا
الوظيفي والعدالة التنظيمية).

- الأهداف: يهدف إلى دراسة نموذج الالتزام التنظيمي للمحاضرين الجامعيين الخاصين
في إندونيسيا، باستخدام ثلاثة متغيرات مستقلة، وهي التسويق الداخلي والرضا الوظيفي
والعدالة التنظيمية.

- المنهجية: تم جمع البيانات من خلال طريقة المسح على 200 محاضر جامعي خاص
(PTS) في إطار مؤسسات خدمات التعليم العالي التي تغطي 14 منطقة في إندونيسيا.
بمساعدة PLS (المربعات الصغرى الجزئية) ، تم استخدام SEM (نموذج المعادلة الهيكلية)
لمعالجة البيانات التي تم جمعها.

- النتائج: أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية والتسويق الداخلي ليس لهما تأثير مباشر
على الالتزام التنظيمي، و أن العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ثبت أنهما وسطاء في
العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

3- دراسة (Maung,2020) بعنوان: INTERNAL MARKETING, JOB

SATISFACTION AND EMPLOYEE COMMITMENT OF HOTEL
.INDUSTRY IN MANDALAY, MYANMAR

العنوان باللغة العربية: التسويق الداخلي ورضا الوظائف والالتزام الموظف بصناعة الفنادق
في ماندالاي، ميانمار.

- **الأهداف:** تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر معنوي ممارسات التسويق الداخلي وتأثيرها على الرضا الوظيفي والتزام الموظف.

- **المنهجية:** تم توزيع 380 استبانة منظّمة على المبحوثين. تم تضمين 314 مجموعة كاملة من الاستبيانات في التحليل. كالتحليل الرئيسي ، تم استخدام نمذجة معادلة الهيكل (SEM) مع العلاقات الهيكلية الخطية.

- **النتائج:** أظهرت النتائج أن ممارسات التسويق الداخلي (التدريب والتطوير، التحفيز والمكافآت، تمكين الموظفين، التواصل الداخلي) لها تأثيرات مباشرة مهمة على الرضا الوظيفي للموظفين وتأثيرات غير مباشرة على التزام الموظف. بالإضافة إلى ذلك، للرضا الوظيفي تأثير مباشر كبير على التزام الموظف. الرضا الوظيفي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين التسويق الداخلي والتزام الموظف. بدون الرضا الوظيفي، لا يمكن لممارسات التسويق الداخلي وحدها أن تخلق التزام الموظف.

4-دراسة (Khajuria,2018) بعنوان: **Impact of Internal Marketing**

Practices on Employee Satisfaction(A case study of State Bank of India).

العنوان باللغة العربية: تأثير ممارسات التسويق الداخلي على رضا الموظفين (دراسة حالة لبنك الدولة الهندي بانكاج خاجوريا).

الأهداف: تهدف إلى دراسة تأثير ممارسات السوق الداخلية على رضا الموظفين.

المنهجية: تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيانات منظمة من 40 موظفًا يعملون في بنك الدولة الهندي، و تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

النتائج: أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي ورضا الموظفين، ومع الأخذ في الاعتبار أن الموارد البشرية هي أثن الأصول لأي مؤسسة.

والجدول التالي يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة :

الباحث	العنوان	التشابه	الاختلاف
(محمد، 2021)	أثر معنوي التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين (دراسة حالة المستشفيات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرادية.	المتغير المستقل	المنهجية المتبعة والأسلوب الاحصائي
البلداوي، الزهيري، (2019)	التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة).	المتغير المستقل	المتغير التابع
عبد القادر، (نصيرة، 2018)	أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد)	المتغير المستقل	المتغير التابع والبيئة التطبيقية

المنهجية المتبعة	المتغير التابع	أثر الرضا الوظيفي أعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة	(النوافة،2018)
المتغير التابع	المتغير المستقل والأداة الإحصائية	التسويق الداخلي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين في الخطوط الجوية.	Abd-) Elmageed,Abd- Allah,Hizah,2021
المنهجية المتبعة	المتغير المستقل	التسويق الداخلي في تأثيره على الالتزام التنظيمي(وساطة الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية).	CHASANA, SUYANTO , ISTANTO ,2021
المتغير التابع	طريقة الاستبيان	التسويق الداخلي ورضا الوظائف والالتزام الموظف بصناعة الفنادق في ماندالاي، ميانمار	Maung,2020
الطريقة المتبعة الإحصائية	المتغير المستقل	تأثير ممارسات التسويق الداخلي على رضا الموظفين (دراسة حالة لبنك الدولة الهندي بانكاج خاجوريا).	Khajuria,2018

المصدر : من اعداد الباحثان

1-2 مشكلة البحث :

قام الباحثان بدراسة استطلاعية لجامعة المنارة الخاصة كون الباحثان من طلاب الجامعة المذكورة وتم

مقابلة بعض الموظفين الإداريين وتم طرح مجموعة من التساؤلات وتوصلوا لمجموعة من النتائج :

- وجود حركة أثر معنويان عمل عالية جداً.
- أشار العاملون إلى انخفاض الرواتب والحوافز.
- معدل سنوات الخبرة منخفض ولا يتجاوز السنتان.
- قلة الأثر معنويات التدريبية للعاملين.
- ضعف المشاركة في العمل ومركزية اتخاذ القرارات.
- استعداد الموظف لترك الجامعة في حال توفر فرصة تحقق عائد مادي أعلى .

ونلاحظ أن بعض هذه المؤشرات يخص متغير التسويق الداخلي وبعضها الآخر مرتبط بالولاء الوظيفي

ومن اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة وجدنا في بعض الدراسات أن للتسويق الداخلي أثر على

الولاء الوظيفي في غالبية المنظمات ومن هنا تولدت مشكلة البحث الموضحة في التساؤل التالي:

(هل هناك أثر معنوي للتسويق الداخلي على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية؟)

ويتفرع عنها الأسئلة البحثية التالية :

- هل هناك أثر معنوي للتمكين على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية ؟
- هل هناك أثر معنوي للتدريب على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية ؟
- هل هناك أثر معنوي للتحفيز على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية ؟
- هل هناك أثر معنوي للاتصال على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية ؟
- هل هناك أثر معنوي لاختيار العاملين على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية ؟

- هل يختلف الأثر المعنوي للتسويق الداخلي في الولاء الوظيفي بين الجامعات الخاصة في اللاذقية ؟

1-3 فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسة الأولى :

- **HO** : لا يوجد أثر معنوي للتسويق الداخلي في تحسين الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية .

ويتفرع عنها خمسة فرضيات فرعية حسب أبعاد التسويق الداخلي :

1- H01 : لا يوجد أثر معنوي للتمكين على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية .

2- H02 : لا يوجد أثر معنوي للتدريب على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية .

3- H03 : لا يوجد أثر معنوي للتحفيز على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية .

4- H04 : لا يوجد أثر معنوي للاتصال الداخلي على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية .

اللاذقية.

5- H05 : لا يوجد أثر معنوي لاختيار العاملين على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية .

اللاذقية.

الفرضية الرئيسة الثانية :

- **HO** لا يختلف الأثر المعنوي للتسويق الداخلي في تحسين الولاء الوظيفي بين الجامعات الخاصة في اللاذقية

الخاصة في اللاذقية

4-1 أهمية الدراسة :

من الناحية النظرية : تتبع أهميته من خلال دراسة مفاهيم وأساليب إدارية مؤثرة في علم الإدارة والتعريف بالتسويق الداخلي والولاء الوظيفي وأهميتهم في المنظمات وتقديم الايجابيات والنتائج المترتبة على تطبيقهم.

من الناحية العملية : تكمن أهمية البحث في التوصل الى الى أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في محافظة اللاذقية ويتوقع من البحث تقديم توصيات لتعزيز الولاء الوظيفي للعاملين في هذه الجامعات من خلال التسويق الداخلي فيها.

1-5 أهداف الدراسة :

تهدف الى :

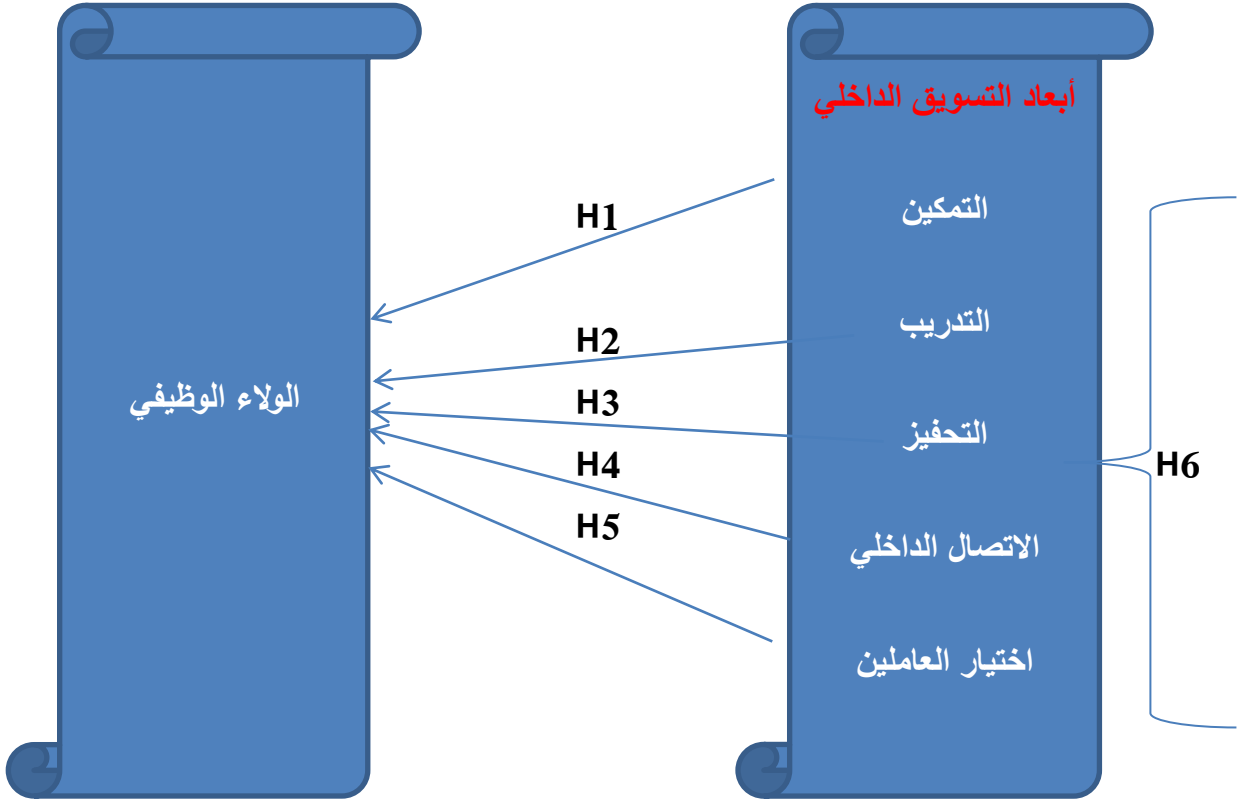
- التعرف على أثر التمكين في الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة مجتمع البحث.
- التعرف على أثر التدريب في الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة مجتمع البحث.
- التعرف على أثر التحفيز في الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة مجتمع البحث.
- التعرف على أثر الاتصال الداخلي في الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة مجتمع البحث.
- التعرف على أثر اختيار العاملين في الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة مجتمع البحث.
- تحديد مدى اختلاف أبعاد التسويق الداخلي بين الجامعات الخاصة ضمن مجتمع البحث.

6-1 نموذج الدراسة :

المتغير المستقل : التسويق الداخلي.

المتغير التابع : الولاء الوظيفي.

والشكل رقم (1) يوضح ذلك :



المصدر : من اعداد الباحثان

- يتضح من الشكل السابق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والتي تشكل الفرضيات الخمس الأولى .
- كما تتضح علاقة الفروق الاحصائية بين المتغيرات مجتمعة بين كل جامعة على حدى وهي تشكل الفرضية السادسة .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التسويق الداخلي

مقدمة:

يعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة والذي ظهر في ثمانينيات القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي وسحب العلاقة بين المنظمة والعملاء على العلاقة بين العاملين ، فكما تحاول المنظمات تقديم الأفضل لعملائها تحاول بنفس الوقت تسهيل وبناء العلاقة مع العاملين.

(Rafiq& Ahmad, 2000, p449)

وظهر مفهوم التسويق الداخلي ليكون واحدة من الأدوات التي ساهمت في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية، والتسويق الداخلي ينظر للأعمال التي يقوم بها الموظفون على أنها منتجات داخلية، وأن الموظفين هم زبائن داخليين، وأن المؤسسة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات الموظفين، وتحاول إشباعها، لكي تضمن موظفين ذات كفاءة عالية تساهم في

إرضاء الزبائن. (وادي، 2014)

1-1-2 تعريف التسويق الداخلي:

❖ التسويق الداخلي مجموعة من الممارسات توجه إلى كل أفراد المنظمة وتتمثل في تدريب ومكافأة العاملين وتقييمهم فضال عن فهم واضح لرسالة وأهداف المنظمة من أجل تحسين أداء العاملين. (Johnson,1986, p227)

❖ وقد عرفه Cahill بأنه استراتيجية معاملة العاملين بأنهم زبائن فعلا لإشباع رغباتهم واحتياجاتهم وممارسة عمليات التدريب والتطوير عليهم بهدف رفع مستوى أدائهم. (Cahill,1996,P15)

❖ وهو أيضا استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة وتنمية مهاراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع الزبائن وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن والذي بأثر معنويه يحقق الربحية. (الطائي والعلاق،246،2009)

2-1-2 ابعاد التسويق الداخلي :

1-التمكين : (Conger and Kanungo,2013,p95)

هو عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين اعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي الى قصور في الاداء و العمل على إزالة العوائق الرسمية، و ذلك بتوفير و تزويد العامل بالمعلومات اللازمة و الفعالة.

و عليه فالتمكين يمثل ممارسة و فلسفة إدارية تتمثل من بين فوائده :

- جودة القرارات : يساعد التمكين في تحسين القرارات المتخذة و ذلك لكون ان التمكين مساعدة العاملين في اتخاذ القرار باعتبارهم الأقرب الى الزبائن و أماكن الإنتاج و يعرفون في أغلب الأحيان أماكن القصور و إدراكهم لأماكن القوة.
- الالتزام بالقرارات: ينظر العاملون على أنهم مساهمون في القرارات فهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه إنجاز ذلك القرار، و بالتالي تقل مقاومتهم للتغيير و تكون دافعيتهم أكثر اتجاه تطبيق القرارات.
- تطوير العاملين: يمنح التمكين العاملين فرصة لتحسين مهاراتهم في اتخاذ القرار و شعورهم بالمسؤولية و اهميتهم داخل التنظيم و بالتالي الاستعداد اكثر للمسؤوليات الاعلى.
- تحقيق رضا العاملين : فالتمكين يحسن من شعور العاملين بالرضا باعتباره يمنحهم سلطة في أوضاع كان يشعر فيها سابقا بالعجز، و مساهمته فيها بقرارته. (انترواس ومعاينة، 2008،ص50)

2- التدريب:

نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات ، التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم بما أنه يتضمن تنمية النواحي المتعلقة باتجاهات الأفراد المتدربين ، نحو تأييد سياسات و أهداف المنظمة وكذلك التعاون مع الرؤساء والزعماء و تنمية روح العمل و تبادل المنافع بين المنظمة و العاملين.(عبد الباقي،2002،ص103)

وترتكز الأهداف الأساسية لعملية التدريب في : (منير،2015،ص86)

- الزيادة في الإنتاج : وتشمل الكم والكيف في جودة الإنتاج من خلال تدريب العاملين في التحكم وإتقان العمل المنوط بهم
- الاقتصاد في النفقات : حيث يعمل التدريب على تمكين العاملين من حسن استعمالهم للألات طبقاً لأصولها ، وحسن التعامل مع الأعمال الخطيرة مما يقلل من حوادث المهنية وتوقف العمل ، وكذلك مردودية التدريب تكون أكثر من النفقة عليها
- التقليل من أثر معنويان العمل : حيث تعمل البرامج التدريبية على تمكن العمال من مهامهم مما يزيد من الرضا الوظيفي ، مما ينعكس على استقرار وثبات حياتهم المهنية وهذا يزيد في رغبتهم في خدمة المنظمة.
- تخفيض حوادث العمل : حوادث العمل هي نتيجة الخطأ في التعامل سواء مع المعدات والآلات والحوادث الطارئة مما يستدع تدخل البرامج التدريبية في تدريب العاملين على التعامل مع هذه الظروف.
- استمرار التنظيم واستقراره : مهارات العمال المتعددة و كفاءتهم في أداء مهامهم هم في الحقيقة أصل استثماري في التنظيم يساعد على استقراره.

3- التحفيز :

يعد التحفيز من الأبعاد الرئيسية في موضوع التسويق الداخلي و الذي لقا اهتماما كبيرا من طرف الباحثين ونالاً قسط وافيا من البحث و التمحيص و يعرف على انه تشجيع الأفراد

واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة. (مرازقة، 2016،ص

(137

و تقسم الحوافز إلى : (السلمي،1979،ص330)

- حوافز معنوية : وهي جميع المثيرات غير المادية والتي تستهدف إلى إشباع حاجة معنوية كحاجة إثبات الذات أو الحاجة إلى تبوء مكانة اجتماعية وتتمثل أشكالها غالبا في (الوظيفة المناسبة ، فرص التدريب والتعليم ، فرص التقدم الوظيفي ، الخطابات التشجيعية)
- الحوافز المادية : هي جميع المثيرات المادية وهي التي تهدف إلى حث الأفراد للقيام بفعل ما ، وغالبا الحوافز المادية مرتبطة بالدخل وتتمثل أشكالها في(الأجر ، الجوائز و الاعانات....). الحوافز الوقائية: يقصد بها الحوافز التي تحافظ على مستوى الأداء وتمنعه من التدهور ، ولكنها في ذاتها لا تؤدي لتحسن الأداء وتتمثل في (ظروف العمل المريحة ، مكان العمل الصحي ، ساعات العمل المريحة) .

4- الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي من بين الأبعاد التي اتفق عليها اغلب الباحثين الذين تناولوا في دراساتهم موضوع التسويق الداخلي ، حيث يمثل الاتصال الداخلي جميع أشكال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بين الأفراد داخل المنظمة وعلى جميع المستويات ، ويعرف على انه العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي.(الوليد،2009،ص35).

تتكون عملية الاتصال من عناصر عملية الاتصال : (محمد،2006،ص2010)

- المصدر : وهو عبارة المنبع أو الباعث لعملية الاتصال وهو الطرف الذي تبدأ به العملية بغرض نقل معلومات أو تعليمات لطرف الآخر .
 - الرسالة : وهي عبارة عن مضمون وفحوى عملية الاتصال وهي تتمثل غالبا في القرارات، التعليمات ، التوجيهات التي يريد المرسل إيصالها.
 - وسيلة الاتصال : وتعتبر القناة المستخدمة في نقل مضمون الرسالة وتتخذ عدة أشكال مختلفة كالالاتصال داخل الاجتماعات، أو عن طريق الرسائل المكتوبة، أو عبر الهاتف، البريد الالكتروني، أو عن طريق التبادل الكلمات والعبارات بشكل مباشر، وتختلف وسيلة الاتصال باختلاف مضمون الرسالة و باختلاف الأطراف.
 - المستقبل : وهو الطرف الذي تكون الرسالة مرسل إليه.
 - الاستجابة واسترجاع المعلومة: وهو الأثر الناتج عن عملية الاتصال لدى مستقبلها ومدى استجابته لها وهل توافق الهدف الذي حدده المرسل.
- 3- اختيار العاملين : يمثل العنصر البشري الجهة الأساسية في إنتاج وتقديم الخدمات بشكل عام. وبهم تنعكس جودة الخدمة والصورة الذهنية عند الزبون، و لهذا وجب اختيار الأفراد الأكفاء ووفق أسس علمية و سليمة حيث أن الاختيار السليم لا بد أن يمر بتحديد عدد ونوع الأفراد المطلوبين وتتطلب هذه الخطوة التوصيف الكامل للأعمال التي تدخل في نطاق ووظيفة مقدم الخدمة وكذا تحديد النتائج المنتظرة. (أبو رحمة، 2010)

3-1-2 أهمية التسويق الداخلي(سعود،2012،ص102):

تكمّن اهمية التسويق الداخلي في إشباع حاجات ورغبات المورد البشري مما يترتب عليه تحقيق اهداف المنظمة و عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة و العملاء خاصة فيما يتعلق في مجال الخدمات حيث يهدف التسويق الداخلي إلى :

1- استقطاب و المحافظة على أفضل العاملين و حثهم على أداء مهامهم بشكل مناسب من خلال

تطبيق كل من فلسفة و أساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين.

2- تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي و العميل

الخارجي و إزالة كل المعوقات الوظيفية .

2-1-4 خصائص التسويق الداخلي(الصحن،2002،ص40)

- توجه مستقبلي وطريقة للتفكير ينظر إلى تحقيق الأرباح للمنظمة في الأمد الطويل من خلال التوجه نحو الزبون ونحو الموظف بشكل متوافق.
- كونه فلسفة تنظيمية وإدارية تعمل على التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة.
- يعد عملية اجتماعية متجاوزا لإشباع الحاجات المادية للعاملين ،إذ انه يعمل على توفير الأمن والاستقرار .

2-1-5 أهداف التسويق الداخلي : (الصحن،2002،ص40)

تعددت أهداف التسويق الداخلي بحسب طبيعة نشاط المنظمات وتختلف من منظمة لأخرى وغالب ما تتمثل أهدافه في كونه فلسفة مفادها أن المنظمة تعمل على كسب ولاء العميل الداخلي من خلال سياسة

تنتهجها وتوجه تتبناه بما يجعله يساهم في إرضاء العميل الخارجي ، هذا ما ينعكس بأثر معنويه على نجاح المنظمة ، وعموما نجد أهداف التسويق الداخلي تتمثل في :

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه الزبائن وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة.
- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون و جودة الخدمة.
- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون و جودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
- فالتسويق الداخلي فلسفة تساعد العاملين على فهم الأثر معنوي والأعمال المنوطة بهم ، و تساهم البرامج التدريبية و برامج تحفيزية منها على تبني سياسات المنظمة وفهم أهدافها من خلال خلق بيئة تنظيمية تعمل على تحقيق رضا العامل باعتباره المفتاح نحو السوق الخارجية.

كما أن أهداف التسويق الداخلي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مستويات: (الضمور، 2008، ص343)

- الهدف العام أو الكلي : حيث أن الهدف خلال ممارسات التسويق الداخلي جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتمام .
- الهدف الاستراتيجي وهو خلق البيئة الداخلية التي تساعد في تكوين العقلية البيعية بين الأفراد ، ودعم طرق الإدارية وسياسات الأفراد ، وسياسات التدريب ودعم إجراءات التخطيط والرقابة
- الهدف التكتيكي :وهو يتمثل في توقع العاملين في فهم لماذا يمكن أن يتصرفوا بطريقة معينة أو دعم موقف معين ، ويجب تطور الخدمة وتقبلها داخليا قبل طرحها في الأسواق وتفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.
- مما سبق يمكن القول أن لسياسة التسويق الداخلي أهمية بالغة في نجاح المنظمة ، فهي تبرز في كونها نهجا يرتكز على العاملين كأولوية من خلال مساعدتهم على فهم فلسفة ورؤية المنظمة بالإضافة إلى استيعاب الأثر معنوي المنوط بهم مما يعزز بناء ثقافة تنظيمية موجهة لخدمة العملاء.

المبحث الثاني مفاهيم أساسية للولاء الوظيفي

مقدمة :

رغبة الفرد بالمساهمة الفعالة بينه و بين الجامعة التي يعمل بها، مما يجعله أكثر رغبة في العمل الجماعي، و يكون مدركا لعضويته داخلها و رغبته في بذل الجهد لتحقيق أهدافها ، و تتوافق توقعاته مع الإدارة و يكون منسجما معها بما يحقق المصالح المشتركة فيما بينهم و رفع درجة الثقة.(النوافعة،2018،ص11).

2-2-1 تعريف الولاء الوظيفي:

هو بقاء الفرد في المنظمة التي يعمل لديها مدة أطول، والعمل بها بحماس من أجل الوصول إلى أعلى درجات معايير قبول أهداف ومبادئ تلك المنظمة.(Haq&Ismail,2014)

كما عرف أنه محاولة المنظمة في الحفاظ على الموظفين ضمن مستويات عالية من الأداء، في محاولة لتعزيز المواقف التنظيمية الإيجابية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.(Matzler&Renzl,2014)

و عرفه الباحث Li انه شعور الفرد بالانتماء المرتبط باليقين و قبول اهداف المنظمة.(Li,2016)

2-2-2 أهمية الولاء الوظيفي :

للولاء الوظيفية أهمية في حياة المنظمات و له أثر واضح على سير العمل فيها و تحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، و على مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب أثر معنويا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم للوجه الصحيحة، فيقلل من سلوكهم السلبي كمغادرة العمل أو التغيب عنه. (Li,2016)

كما أن أهمية الولاء الوظيفي تكمن في كونه يعتبر عاملا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات، و يعتبر الولاء الوظيفي مؤشرا قويا للتنبؤ بفاعلية المنظمة إذ يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الانسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة، و للولاء أثر معنويا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين و جعلهم يحبون عملهم و المنظمة التي يعملون بها كما أنه يدفعهم الى العمل بتعاون و حماس لتحقيق أهداف المنظمة .

(النوافعة،2018،ص25)

و الفرد في المنظمة يعتبر موردا حيويا اذا كان راضيا و مخلصا لوظيفته، لذلك نجد أن للولاء الوظيفي أهمية في بناء قيم الفرد مما يؤدي الى ولائه للمنظمة التي يعمل بها و بالتالي تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي.(Shekhawat,2016)

2-2-3 أبعاد الولاء الوظيفي :

1- الانتماء: بوجه عام هو شعور الفرد بالدعم الاجتماعي، وله عالقة وثيقة بالنتائج المتصلة

بالعمل، بما في ذلك الرضا الوظيفي وأداء الموظفين . من جهة أخرى الارتياح العالي في

مكان العمل يكون مرتبطا بالدعم الاجتماعي والسيطرة على الوظائف والعوامل الشخصية

مثل استراتيجية التكيف. (Mark & Smith, 2012)

كما عرف الانتماء على انه الشعور الايجابي للفرد ودعمه في بيئة عمله أو المنظمة التي يعمل

لديها من الناحية النفسية والاجتماعية، وتشير الدراسة الى أن الانتماء في مكان العمل يرتبط

بالرفاه العاطفي، وتجدر الاشارة الى أن الانتماء يمكن أن يؤثر على مستوى الخبرات الفردية،

ويلعب أثر معنويا هاما في الرفاهية الذاتية للموظفين، وتحديد الهوية التنظيمية، وبالتالي، فإن

الانتماء في منظمة ما قد يكون له اثار ايجابية على الرضا الوظيفي وتقليل أثر معنويان

الموظفين.

(Shochet & cockshaw,2010)

2- المشاركة في العمل : تعني مشاركة الأفراد فيما بينهم أو بين المنظمة من أجل تحقيق

أهداف المنظمة و إدارتها والسيطرة عليها ورقابتها، فالمشاركة تزيد من الولاء لوظيفي

للموظفين وتجعلهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم

للتغير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ي يزيد من الأداء الفعال. (Ismail

& Razak, 2016)

كما أن المشاركة في العمل تساعد على إضفاء الطابع الداخلي على القيم حول الخير من

العمل أو أهمية العمل في قيمة الفرد مع الآخرين، كما ينظر هؤلاء الأفراد الذين يشاركون

الأخرين في عملهم ليكون جزءا هاما في حياتهم سواء كانوا يشعرون بالرضا أم لا حول أنفسهم ويرتبط ارتباطا وثيقا بكيفية أداء وظيفتهم. (Chughtai,2008)

3- الالتزام التنظيمي : هو حالة نفسية تميز علاقات الموظفين مع المنظمة، وله اثار على قرار مواصلة عضويته في المنظمة. فالالتزام يقاس عادة من خلال الرغبة في إيجاد العمل الجاد بهدف تحسين المنظمة، وإيجاد نوع من التوافق بين قيم كل من المنظمة والعاملين فيها، مما يؤدي الى الالتزام بساعات العمل وعدم المغادرة ، بالإضافة الى أن الولاء تجاه العمل والالتزام هو موقف يعكس رغبة الفرد وولاءه، فهو عملية دائمة يعبر الفرد فيها عن اهتمامه بالمنظمة واستمرار نجاحها. (Pandey & Khare, 2012)

وهو شعور بالهوية واعتماد الفرد على التنظيم، ويرى الباحث أن الالتزام سيؤثر على بعض السلوكيات الحاسمة مثل النقل والغياب، وقد يكون له تأثيرات إيجابية عديدة، فالموظفون الذين يتمتعون بالالتزام التنظيمي هم أكثر تنظيما وبقاء في المنظمة. (Kashefi, 2013)

4- الثقة في الإدارة : إن أثر معنوي الإدارة هو بناء الثقة لموظفيها من خلال تأمين الموظفين وتحديد معايير وسياسات السلوك في مكان العمل والدعم لموظفيهم، وأن الموظفين الذين لديهم ثقة بالإدارة يكون أداؤهم أفضل، كما أن ثقة الموظف بالإدارة تكون من خلال المشاركة في القرارات، مما يمكن تعزيز سلوكيات الموظفين التعاونية التي تؤدي الى نتائج أعمال إيجابية. (Niculescu,2015)

لا بد أن يكون هناك اتصال حقيقي بين مستويات الإدارة ليتم تنفيذ أهداف واقعية، من أجل أن يكون الموظفون مصدر إلهام للعمل مستثمرين بذلك إمكاناتهم وثقتهم في الإدارة، لأن

قيمة الموظف ببساطة هي مزيج من الأداء الحالي والإمكانات المستقبلية. (Wakeman, 2013).

2-2-4 قياس الولاء الوظيفي

ويكون من خلال :

- الانتماء: هو مدى دعم الموظف للجامعة التي يعمل بها، و استعداداه لبذل أقصى جهود ممكنة لصالحها، والعمل وفقا للأخلاقيات المهنية، و الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته فيها حتى في وقت الأزمات، وإعطاء سمعة حسنة عنها .
- المشاركة في العمل: هي مشاركة الأفراد والموظفين بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وادارتها والسيطرة عليها ورقابتها، فيكونوا أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلا له .
- الالتزام التنظيمي: هو درجة البقاء التي يحددها الموظف في الجامعة، ورغبته في الحفاظ على عضويته فيها، وبذل الجهد نيابة عنها، و الحفاظ عليه .
- الثقة بالإدارة: توافق توقعات الأفراد مع إدارة الجامعة وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة فيما بينهم .

2-2-5 علاقة الرضا الوظيفي بالولاء الوظيفي :

من خلال دراسة(عبد القادر، نصيرة،2018) بعنوان(أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي) تم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة و ذلك ما تعلق بكل من التسويق الداخلي من خلال تناول أهم تعاريفه و ما يتميز به من خصائص وأهمية في إدارة الموارد البشرية كفلسفة من شأنها أن تساهم في تحقيق التميز في الأداء و تحقيق النجاح ، وكذلك التطرق الى أبعاد التسويق الداخلي التي من خلالها

يمكن التأسيس إلى سياسة تسويق داخلي فعالة ، ومن ثم التعرّيج على الرضا الوظيفي كمرحلة من مراحل تشكل الولاء الوظيفي والذي بأثر معنويه يعبر عن حالة شعورية تتشكل للمورد البشري اتجاه عمله وذلك من خلال مسببات قد سبق ذكره في هذا الفصل فيما تم التطرق لموضوع الولاء الوظيفي و ذلك بتناول تعريفاته التي تفضي في مضمونها درجة انصهار الفرد داخل المنظمة وتبني سياستها وتوجهها ،ومن ثم التطرق إلى أبعاده وأهميته وأساليب قياسه ، وبالتالي فهناك ثبت أن هناك علاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

كما يعد الرضا الوظيفي أحد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين في الاتجاهات السلوكية للمعاملين في التنظيمات الحديثة، بحيث اعتبر بعض الباحثين ان الأفراد الذين لديهم مستويات عالية ممن الرضا تجاه عملهم سيكون لديهم الاستعدادات الكافية لأن يقدموا المزيد من الجهد والتفاني والمثابرة في أعمالهم، وهؤلاء الأفراد يسعون بصورة دائمة للمحافظة على استقرارهم واستمرار ارتباطهم وولائهم لمنظمتهم،

لكن عدم استقرار الموظفين في عملهم يسبب ثقل على المنظمة، وزيادة كبيرة بالعمل الإضافي للموظفين الحاليين، وبالتالي قد يقلل من مستوى ولائهم ورضاهم بسبب انخفاض معنوياتهم، بالإضافة إلى ذلك فهو يؤدي إلى عواقب سلبية على الموظفين، لان ارتفاع معدل أثر معنويان العمل قد يؤثر على الأداء العام للمنظمة. (Tnay،2013)

وإن قوة الإنسان تكمن في داخله بحيث أن العوامل الداخلية للفرد هي الدافع له للقيام بالأعمال وتحقيق الانجازات وكذلك المنظمات فالمنظمات يكمن سر نجاحها في مجموع ما تمتلكه من موارد وعناصر

داخلية تسعى من خلال دمجها وتفاعل في ما بينها على تحقيق النجاح ، ويعتبر المورد البشري أهم تلك الموارد لما له من خصائص ومميزات تميزه عن غيره ، فالتسويق الداخلي هو توجه ونهج مبني على العناية بالمورد البشري والعمل على إشباع حاجاته و تحقيق رغباته التي من خلالها ينتج لنا مورد بشري راضا و مؤهل لتحقيق أهداف المنظمة ، والرضا الوظيفي كما أشارت أغلب الدراسات التي تناولته أكدت على وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي حيث أن الرضا الوظيفي يمهد العامل إلى تقبل أهداف وقيم ورؤية المنظمة وهو بطبع الحال معبر عن بداية تشكل الولاء الوظيفي . (محمد،

(2021)

الفصل الثالث : تصميم الدراسة العملية

تمهيد : اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغير التابع : الولاء الوظيفي

المتغيرات المستقلة : التسويق الداخلي : ويشمل المتغيرات التالية (التمكين -التدريب-التحفيز-الاتصال الداخلي - اختيار العاملين)

3-1 تقنين الأداة :

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في جامعة المنارة ، وقد بلغ عددهم (3) مختصين في الادارة والتسويق والتجارة الالكترونية ، وطلب منهم إبداء الرأي في الاستبانة من حيث مدى ارتباط المجالات الواردة في الاستبيان بالهدف منها ومدى ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه ومدى أهمية كل فقرة في التعبير عن جانب من جوانب المجال ومدى دقة الصياغة اللغوية لكل فقرة ووضوحها وصدقها في التعبير عما يقصده الباحث. وبعد الأخذ بأرائهم، أجريت التعديلات التي تم الاجماع عليها ، وقد تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة والتي تم تطبيقها على العينة واشتملت على [28] فقرة موزعة على النحو التالي:

• المجال الأول: التمكين : واشتمل على أربع فقرات وهي كما يلي :

- 1- امتلاك الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة الموكلة الي اعتمادا على احتياجات المتلقي
- 2- تمنحني إدارة الجامعة هامش من الحرية والمرونة في أداء أنشطتي .
- 3- تدعم إدارة الجامعة الأفكار التي أقدمها وتأخذ باقتراحاتنا عند اتخاذ القرارات .
- 4- تفوض إدارة الجامعة لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات طالبيها .

المجال الثاني :التدريب : واشتمل على أربع فقرات وهي كما يلي :

1- تحرص الإدارة على تقديم أثر معنويات تدريبية منسجمة مع متطلبات سوق العمل والتغيرات المختلفة بالأعمال.

2- تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين مستوى أدائي .

3- يتم تقييم أدائي بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادتي منها .

4- تخضع البرامج التدريبية التي تقدم لي لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.

المجال الثالث : التحفيز : واشتمل على أربع فقرات وهي :

1- تشجع الادارة الأفكار الجديدة لتحسين الخدمة المقدمة وتكافئ عليها .

2- تتم عملية الترقية في الجامعة استنادا إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء .

3- يتم تقييم الأداء الاداري في الجامعة وفق معايير واضحة (الحضور، انجاز العمل في وقت

المحدد، السرعة في الأداء مهامي، التعاون، اللباقة في المعاملة)

4- يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.

المجال الرابع : الاتصال الداخلي : واشتمل على أربع فقرات وهي :

1- تتبع الادارة في الجامعة سياسة الباب المفتوح

2- تسمح الادارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

3- توفر بيئة العمل في الجامعة تواصلا فعالا بين العاملين في مختلف المستويات الادارية

4- تهتم ادارة الجامعة بالبيانات الواردة من قبل العاملين وتستنثمرها في تحسين العمليات وجودة

الخدمات

المجال الخامس :اختيار العاملين : واشتمل على أربع فقرات وهي :

- 1- يتم اختيار العاملين وفق لاختبارات و مسابقات محددة سلفا
- 2- تركز الجامعة على اختيار العاملين ذو الكفاءة و الخبرة
- 3- يتم التوظيف في الجامعة وفق معايير عادلة لجميع المترشحين
- 4- تبذل إدارة الجامعة الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب

المجال السادس (المتغير التابع)لولاء الوظيفي: واشتمل على ثماني فقرات وهي :

- 1- أشعر بالالتزام الأخلاقي نحو الجامعة.
- 2- استمتع بالحديث عن الجامعة مع الآخرين من خارجها
- 3- أعمل على تحقيق أهداف الجامعة بإخلاص
- 4- أشعر أن أي مشكلة تخص الجامعة هي أيضا مشكلة تخصني
- 5- أحافظ على ممتلكات الجامعة بأمانة و إخلاص.
- 6- أسعى باهتمام للحفاظ على سمعة الجامعة
- 7- يصعب علي مغادرة الجامعة في الوقت الحالي، حتى لو اردت ذلك
- 8- أشعر بالفخر بأني أحد أعضاء الكادر الاداري في الجامعة

3-2 حساب حجم العينة :

يجب حساب حجم عينة المستجوبين ،وهم من موظفي جامعات (المنارة والشام والأكاديمية) بحيث تكون تلك العينة صادقة وممثلة للمجتمع الذي سحبت منه للحصول على نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الإحصائي ، ولكي تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً صادقاً ينبغي على الباحثان اختيار حجم

عينة مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي ، وبالنسبة لحجم العينة اللازم سحبه في دراسة معينة فيتوقف على درجة تجانس المجتمع ويعبر عنه بتباين عينة اختبارية أو تجريبية (S^2) وعلى مقدار الدقة المطلوبة (d) وإن من أهم العلاقات التي تعطينا حجم العينة هي :

$$n = \frac{NS^2}{d^2}$$

حيث : d درجة الدقة

N : حجم المجتمع الأصلي (عدد الموظفين في جامعات الشام والمنارة والأكاديمية)

S^2 : تباين عينة تجريبية

وبتطبيق تلك العلاقة على معطيات بحثنا حيث عدد موظفي الجامعات المذكورة في عام 2021 يقدر ب 172 موظف (المنارة 62 والشام 55 و الأكاديمية 60) و S^2 يساوي (0.834) ودرجة الدقة d تساوي 1 "المصدر: مكتب الاحصاء في الجامعات المذكورة ودرجة الدقة وتباين العينة من تقدير الباحثان أي أن :

$$n = \frac{172 * 0,834^2}{1^2} \cong 120$$

3-3 قياس ثبات الاستبانة :

للتحقق من ثبات الاستبانة التي طورها الباحثان تم استخدام معادلة كرونباخ الفاء، حيث بلغت قيمة معامل ثبات الأداة ككل (0.94)، بما يشير إلى أن الاستبانة على قدر مناسب من البيانات والجدول رقم(1) يبين قيم معامل الثبات للمجالات الستة ولأداة ككل

جدول (1) قيم معامل الثبات للمجالات الستة وللأداة ككل.

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ
1	التمكين	4	.82
2	التدريب	4	.86
3	التحفيز	4	.85
4	الاتصال الداخلي	4	.75
5	اختيار العاملين	4	.86
6	الولاء الوظيفي	8	.78
الأداة ككل		28	.94

المصدر : من إعداد الباحثان وبالإعتماد على برنامج spss25 .

- نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيم معامل الثبات للمجالات الستة الخاصة بالدراسة كانت مرتفعة وتراوحت القيم بين 0.75 و 0.86 وهذا يدل على صدق ثبات الاستبانة لا سيما وقد بلغت قيمة المعامل للمحاور ككل 0.94 .

3-4 اختبار الصدق:

قام الباحثان بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور التابعة له كما توضح الجداول الآتية:

الجدول رقم (2): معاملات الارتباط بين عبارات التمكين والدرجة الكلية للمحور

احتمال الدلالة	معامل الارتباط	العبارة
0.000	0.548**	امتلاك الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة الموكلة الي اعتمادا على احتياجات المتلقي
0.000	0.871**	تمنحني إدارة الجامعة هامش من الحرية والمرونة في أداء أنشطتي .
0.002	0.747**	تدعم إدارة الجامعة الأفكار التي أقدمها وتأخذ باقتراحاتنا عند اتخاذ القرارات
0.002	0.475**	تفوض إدارة الجامعة لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات طالبها

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات ترتبط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباط دال

إحصائياً عند مستوى دلالة (5%) مما يدل على أن جميع عبارات قياس ردود الاستبيان تعبر عن هذا

المتغير بصدق ولا داعي لحذف أي عبارة.

الجدول رقم (3): معاملات الارتباط بين عبارات التدريب والدرجة الكلية للمحور

احتمال الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
0.001	0.806**	تحرص الإدارة على تقديم أثر معنويات تدريبية منسجمة مع متطلبات سوق العمل والتغيرات المختلفة بالأعمال .
0.000	0.592**	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين مستوى أدائي
0.002	0.603**	يتم تقييم أدائي بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادتي منها .
0.000	0.713**	تخضع البرامج التدريبية التي تقدم لي لعملية تقييم ومراجعة مستمرة

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات ترتبط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (5%) مما يدل على أن جميع عبارات قياس ردود الاستبيان تعبر عن هذا المتغير بصدق ولا داعي لحذف أي عبارة.

الجدول رقم (4): معاملات الارتباط بين عبارات التحفيز والدرجة الكلية للمحور

الجدول رقم (5): معاملات الارتباط بين عبارات التحفيز والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	احتمال الدلالة
تشجع الادارة الأفكار الجديدة لتحسين الخدمة المقدمة وتكافئ عليها .	0.763**	0.000
تتم عملية الترقية في الجامعة استنادا إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء .	0.702**	0.001
يتم تقييم الأداء الاداري في الجامعة وفق معايير واضحة (الحضور، انجاز العمل في وقت المحدد، السرعة في الأداء مهامي، التعاون، اللباقة في المعاملة)	0.652**	0.003
يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد	0.875**	0.002

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات ترتبط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباط دال

إحصائياً عند مستوى دلالة (5%) مما يدل على أن جميع عبارات قياس ردود الاستبيان تعبر عن هذا

المتغير بصدق ولا داعي لحذف أي عبارة.

الجدول رقم (5): معاملات الارتباط بين عبارات الاتصال الداخلي والدرجة الكلية للمحور

الجدول رقم (6): معاملات الارتباط بين عبارات الاتصال الداخلي والدرجة الكلية للمحو

احتمال الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
0.000	0.513**	تتبع الادارة في الجامعة سياسة الباب المفتوح
0.001	0.630**	تسمح الادارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
0.004	0.572**	توفر بيئة العمل في الجامعة توصالا فعالا بين العاملين في مختلف المستويات الادارية .
0.002	0.808**	تهتم ادارة الجامعة بالبيانات الواردة من قبل العاملين وتستثمرها في تحسين العمليات وجودة الخدمات

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات ترتبط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباط دال

إحصائياً عند مستوى دلالة (5%) مما يدل على أن جميع عبارات قياس ردود الاستبيان تعبر عن هذا

المتغير بصدق ولا داعي لحذف أي عبارة.

الجدول رقم (6): معاملات الارتباط بين عبارات اختيار العاملين والدرجة الكلية للمحور

احتمال الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
0.000	0.433**	يتم اختيار العاملين وفق لاختبارات و مسابقات محددة سلفاً
0.000	0.677**	تركز الجامعة على اختيار العاملين ذو الكفاءة و الخبرة
0.000	0.544**	يتم التوظيف في الجامعة وفق معايير عادلة لجميع المترشحين
0.001	0.374**	تبذل إدارة الجامعة الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات ترتبط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (5%) مما يدل على أن جميع عبارات قياس ردود الاستبيان تعبر عن هذا المتغير بصدق ولا داعي لحذف أي عبارة

الجدول رقم (7) : معاملات الارتباط بين عبارات الولاء الوظيفي والدرجة الكلية للمحور

احتمال الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
0.000	0.637**	أشعر بالالتزام الأخلاقي نحو الجامعة
0.000	0.404**	استمتع بالحديث عن الجامعة مع الآخرين من خارجها
0.000	0.654**	أعمل على تحقيق أهداف الجامعة بإخلاص
0.001	0.822	أشعر أن أي مشكلة تخص الجامعة هي أيضا مشكلة تخصني
0.000	0.513**	أحافظ على ممتلكات الجامعة بأمانة و إخلاص
0.001	0.640**	أسعى باهتمام للحفاظ على سمعة الجامعة
0.003	0.592**	يصعب علي مغادرة الجامعة في الوقت الحالي، حتى لو اردت ذلك
0.002	0.815**	أشعر بالفخر بأني أحد أعضاء الكادر الإداري في الجامعة

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات ترتبط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (5%) مما يدل على أن جميع عبارات قياس ردود الاستبيان تعبر عن هذا المتغير بصدق ولا داعي لحذف أي عبارة.

3-5 المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي spss وذلك بعد أن قاما بترميز سلم التقدير الخماسي (ليكات) للاستجابات بالأرقام من (1-5) حيث يعني الرقم (1) غير موافق جداً (2) غير موافق (3) محايد (4) موافق (5) موافق بشدة

وقد تضمن أسلوب المعالجة الإحصائية البيانات الواردة في الاستبانة والذي استخدم في تحليل النتائج ما يلي:

- 1- تلخيص البيانات في جداول وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 2- للكشف عن دلالة الأثر تبعاً لمتغيرات الدراسة استخدم الباحثان اختبار تحليل التباين الأحادي. وللحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد العينة على الفقرات فقد تم استخدام التدرج الآتي كأسلوب يمكن الكشف من خلاله عن مدى تأثير التسويق الداخلي على الولاء الوظيفي .

المتوسطات الحسابية للتقديرات كالتالي:

- ❖ (من 1 إلى 2.66) تقابل رتبة ضعيفة.
- ❖ المتوسطات الحسابية للتقديرات (من 2.67 إلى 3.33) تقابل رتبة متوسطة.
- ❖ المتوسطات الحسابية للتقدير (3.34 إلى 5) تقابل رتبة كبيرة.

3- لاختبار الفروق بين متوسطات الجامعات الثلاث سنستخدم تحليل التباين المتعدد (MANOVA)

الذي يستخدم للكشف عن الفروق في حال وجود أكثر من متوسطين في حالة وجود أكثر من

متغير مستقل (عدة متغيرات مستقلة "متعددة") تؤثر في المتغير التابع .

3-6 نتائج الدراسة ومناقشتها:

لتفسير نتائج استجابات أفراد الدراسة على الاستبانة ومناقشتها قام الباحثان بتحليل وتفسير النتائج

تبعاً لمجالات الدراسة كما يلي :

المجال الأول : "ما مدى تأثير التمكين على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية ؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات (أسئلة) هذا المجال :

ويوضح الجدول (8) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المستقل الأول (التمكين)

وأثره على الولاء الوظيفي :

جدول(8) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المستقل الأول (التمكين).

رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	امتلاك الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة الموكلة الي اعتمادا على احتياجات المتلقي	4.34	0.46	كبيرة
2.	تمنحي إدارة الجامعة هامش من الحرية والمرونة في أداء أنشطتي .	3.66	0.54	كبيرة
3.	تدعم إدارة الجامعة الأفكار التي أقدمها وتأخذ باقتراحاتنا عند اتخاذ القرارات .	3.01	1.50	متوسطة

رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
4.	تفوض إدارة الجامعة لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات طالبيها	4.03	0.45	كبيرة
الأداة ككل		3.94	1.35	كبيرة

المصدر : من إعداد الباحثان وبإلتماد على مخرجات برنامج spss21 .

وبلاحظ من الجدول (8) المدرج أعلاه، أن المتوسط العام لمدى تأثير متغير التمكين من وجهة نظر أفراد العينة بلغ 3.94 وانحراف معياري قيمته 1.35 وبمرتبة تقدير كبيرة واحتل السؤال الأول على أعلى متوسط حسابي وبقيمة 4.34 وانحراف معياري قليل نسبياً 0.46 وهذا يعني تقارب آراء العينة على درجة الموافقة الكبيرة لذلك السؤال ، بينما حصل السؤال الثالث على القيمة المتوسطة الأقل 3.01 وانحراف معياري قيمته 1.50 وبشكل عام نستطيع القول أن هناك تأثير للتمكين في الولاء الوظيفي .

المجال الثاني : "ما مدى تأثير التدريب على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللادقية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات (أسئلة) هذا المجال : ويوضح الجدول (9) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المستقل الثاني (التدريب) وأثره على الولاء الوظيفي :

جدول(9)قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المستقل الثاني (التدريب).

رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	تحرص الإدارة على تقديم أثر معنويات تدريبية منسجمة مع متطلبات سوق العمل والتغيرات المختلفة بالأعمال	4.09	0.93	كبيرة
2.	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين مستوى أدائي .	3.61	0.77	كبيرة
3.	يتم تقييم أدائي بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادتي منها .	4.11	1.21	كبيرة
4.	تخضع البرامج التدريبية التي تقدم لي لعملية تقييم ومراجعة مستمرة	3.03	1.45	متوسطة
	الأداة ككل	3.83	0.9	كبيرة

المصدر : من إعداد الباحثان وبالإعتماد على مخرجات برنامج spss21 .

ويلاحظ من الجدول(9) المدرج أعلاه، أن المتوسط العام لمدى تأثير متغير التدريب من وجهة نظر أفراد العينة بلغ 3.83 وبانحراف معياري قيمته 0.9 وهذا يعني تقارب آراء العينة على درجة الموافقة الكبيرة لذلك السؤال وبمرتبة تقدير كبيرة واحتل السؤال الثالث على أعلى متوسط حسابي وبقيمة 4.11 وبانحراف معياري قليل نسبياً 1.11، بينما حصل السؤال الرابع على القيمة المتوسطة الأقل 3.03 وبانحراف معياري قيمته 1.45 وبشكل عام نستطيع القول أن هناك تأثير للتدريب في الولاء الوظيفي .

المجال الثالث : "ما مدى تأثير التحفيز على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللادقية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات (أسئلة) هذا المجال :
ويوضح الجدول (10) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المستقل الثالث
(التحفيز) وأثره على الولاء الوظيفي :

جدول(10)قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المستقل الثالث (التحفيز).

رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	تشجع الادارة الأفكار الجديدة لتحسين الخدمة المقدمة وتكافئ عليها	2.09	1.73	ضعيفة
2.	تتم عملية الترقية في الجامعة استنادا إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء .	4.61	0.86	كبيرة
3.	يتم تقييم الأداء الاداري في الجامعة وفق معايير واضحة (الحضور، انجاز العمل في وقت المحدد، السرعة في الأداء مهامي، التعاون، اللباقة في المعاملة)	4.32	1.08	كبيرة
4.	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.	3.22	1.67	متوسطة
	الأداة ككل	3.41	0.74	كبيرة

المصدر : من إعداد الباحثان وبإعتماد على مخرجات برنامج spss21 .

ويلاحظ من الجدول (10) المدرج أعلاه، أن المتوسط العام لمدى تأثير متغير التحفيز من وجهة نظر أفراد العينة بلغ 3.41 وبانحراف معياري قيمته 0.74 وهذا يعني تقارب آراء العينة على درجة الموافقة الكبيرة لذلك السؤال وبمرتبة تقدير كبيرة واحتل السؤال الثاني على أعلى متوسط حسابي وبقيمة 4.61 وبانحراف معياري قليل نسبياً 0.86، بينما حصل السؤال الأول على القيمة المتوسطة الأقل 2.09 وبانحراف معياري قيمته 1.73 وهذا مؤشر على ضعف ادارة الجامعات على التشجيع على الابتكار يجب الاهتمام به وبشكل عام نستطيع القول أن هناك تأثيراً للتأثير في الولاء الوظيفي .

المجال الرابع : "ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات (أسئلة) هذا المجال : ويوضح الجدول (11) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المستقل الرابع (الاتصال الداخلي) وأثره على الولاء الوظيفي :

جدول (11) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المستقل الرابع (الاتصال الداخلي).

رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	تتبع الادارة في الجامعة سياسة الباب المفتوح	2.98	1.28	متوسطة
2.	تسمح الادارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	2.61	0.86	ضعيفة
3.	توفر بيئة العمل في الجامعة تواصلاً فعالاً بين العاملين في مختلف المستويات الادارية	4.32	1.08	كبيرة

رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
4.	تهتم ادارة الجامعة بالبيانات الواردة من قبل العاملين وتستثمرها في تحسين العمليات وجودة الخدمات	3.55	1.67	متوسطة
الأداة ككل		3.87	0.86	كبيرة

المصدر : من إعداد الباحثان وبإعتماد على مخرجات برنامج spss21 .

وبلاحظ من الجدول (11) المدرج أعلاه، أن المتوسط العام لمدى تأثير متغير الاتصال الداخلي من وجهة نظر أفراد العينة بلغ 3.87 وانحراف معياري قيمته 0.86 وهذا يعني تقارب آراء العينة على درجة الموافقة الكبيرة لذلك السؤال وبمرتبة تقدير كبيرة واحتل السؤال الثالث على أعلى متوسط حسابي وبقيمة 4.32 وانحراف معياري قليل نسبياً 1.08، بينما حصل السؤال الثاني على القيمة المتوسطة الأقل 2.61 وانحراف معياري قيمته 0.86 وهذا مؤشر على ضعف ادارة الجامعات على التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات وبشكل عام نستطيع القول أن هناك تأثير للاتصال الداخلي في الولاء الوظيفي .

المجال الخامس: "ما مدى تأثير اختيار العاملين على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات (أسئلة) هذا المجال : ويوضح الجدول (12) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المستقل الخامس (اختيار العاملين) وأثره على الولاء الوظيفي :

جدول(12)قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المستقل الخامس(اختيار العاملين).

رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	يتم اختيار العاملين وفق لاختبارات و مسابقات محددة سلفا	3.88	0.84	كبيرة
2.	تركز الجامعة على اختيار العاملين ذو الكفاءة و الخبرة	2.51	0.32	ضعيفة
3.	يتم التوظيف في الجامعة وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	2.32	1.42	ضعيفة
4.	تبدل إدارة الجامعة الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	2.75	1.14	متوسطة
	الأداة ككل	3.35	0.82	كبيرة

المصدر : من إعداد الباحثان وباعتماد على مخرجات برنامج spss21 .

ويلاحظ من الجدول(12) المدرج أعلاه، أن المتوسط العام لمدى تأثير متغير اختيار العاملين من وجهة نظر أفراد العينة بلغ 3.35 وبانحراف معياري قيمته 0.82 وبمرتبة تقدير كبيرة واحتل السؤال الأول على أعلى متوسط حسابي وبقيمة 3.88 وبانحراف معياري قليل نسبياً 0.84، بينما حصل السؤال الثالث على القيمة المتوسطة الأقل 2.32 وبانحراف معياري قيمته 1.42 وهذا مؤشر على ضعف ادارة الجامعات في تقييم المعايير التي يتم من خلالها اختيار العاملين وبشكل عام نستطيع القول أن هناك تأثير لاختيار العاملين في الولاء الوظيفي .

المجال السادس : " قياس فقرات الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية؟"

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات (أسئلة) هذا المجال :

ويوضح الجدول (13) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير التابع (الولاء الوظيفي)

جدول(13) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير التابع(الولاء الوظيفي).

رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	أشعر بالالتزام الأخلاقي نحو الجامعة.	4.80	0.84	كبيرة
2.	استمتع بالحديث عن الجامعة مع الآخرين من خارجها	3.51	0.32	كبيرة
3.	أعمل على تحقيق أهداف الجامعة بإخلاص	4.31	1.42	كبيرة
4.	أشعر أن أي مشكلة تخص الجامعة هي أيضا مشكلة تخصني	3.47	1.14	كبيرة
5.	أحافظ على ممتلكات الجامعة بأمانة و إخلاص	4.28	1.89	كبيرة
6.	أسعى باهتمام للحفاظ على سمعة الجامعة	4.02	0.66	كبيرة
7.	يصعب علي مغادرة الجامعة في الوقت الحالي، حتى لو اردت ذلك	3,17	0.87	متوسطة
8.	أشعر بالفخر بأني أحد أعضاء الكادر الإداري في الجامعة	3,96	1.43	كبيرة

رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	الأداة ككل	4.13	0.82	كبيرة

المصدر : من إعداد الباحثان وبالإعتماد على مخرجات برنامج spss21 .

وبلاحظ من الجدول (13) المدرج أعلاه، أن المتوسط العام لمدى قياس المتغير التابع من وجهة نظر أفراد العينة بلغ 4.13 وانحراف معياري قيمته 0.82 وبمرتبة تقدير كبيرة واحتل السؤال الأول على أعلى متوسط حسابي وقيمة 4.80 وانحراف معياري قليل نسبياً 0.84، بينما حصل السؤال السابع على القيمة المتوسطة الأقل 3.17 وانحراف معياري قيمته 0.87 وبشكل عام نستطيع القول أن هناك استجابة كبيرة للولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية

3-7 اختبار فرضيات البحث

تمهيد : قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين (**Variance Inflation Factor** " **VIF** ") واختبار التباين المسموح به **Tolerance** لكل متغير مستقل من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (**VIF**) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به **Tolerance** أكبر من (0.05) والجدول رقم (14) يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة

الرقم	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
1	التمكين	2.144	0.613
2	التدريب	1.312	0.763
3	التحفيز	4.899	0.456
4	الاتصال الداخلي	1.145	0.632
5	اختيار العاملين	2.611	0.606

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل وان ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد السابقة والتي كانت جميعها أقل من 10

كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به Tolerance تراوحت بين (0.456 ، 0.763) وهي جميعها أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على استقلال متغيرات الدراسة عن بعضها البعض.

3-7-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر معنوي للتمكين على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة السورية

من أجل معرفة العلاقة بين فقرات التمكين وتأثيره على الولاء الوظيفي نضع الفرضيات التالية:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05)

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الولاء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05)

الجدول رقم (15) تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية للبحث

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.825 ^a	.680	.582	.13665	.421	19.783	4	120	.000
a. Predictors: (Constant), التمكين									
b. Dependent Variable: اللولاء الوظيفي									

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة معنوية بين أبعاد التمكين واللولاء الوظيفي وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع 0.825 وهو ارتباط مقبول احصائياً، وبلغ معامل التحديد 0.680 أي ان المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره 68% من التغير الحاصل في المتغير التابع (اللولاء الوظيفي) ، وأن 32% من التباينات ترجع إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في الدراسة . وللتأكد من صلاحية نموذج الانحدار السابق وبالتالي لقبول فرضية العدم الرئيسية أو رفضها نقوم بإجراء جدول تحليل التباين ANOVA ويظهر الجدول التالي رقم (16) جدول تحليل التباين ANOVA لأثر التمكين على اللولاء الوظيفي

الجدول رقم (16) جدول تحليل التباين ANOVA التمكين على الولاء الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.128	4	3.448	19.783	.002 ^b
	Residual	9.775	120	.102		
	Total	12.903	124			
a. Dependent Variable: الولاء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), التمكين						

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

ويبين الجدول رقم (16) قيمة F والبالغة (19.783) عند مستوى دلالة إحصائية (0.002=Sig) وهي أصغر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، مما يدل على صلاحية نموذج الانحدار، و يدعونا إلى رفض الفرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تقول توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التمكين وبين الولاء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05).

3-7-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر معنوي للتدريب على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللادقية، ومن أجل ذلك تم في البداية حساب معامل الارتباط ومعامل التحديد لقياس أثر التدريب كمتغير مستقل على الولاء الوظيفي كمتغير تابع فحصلنا على الجدول (17) التالي:

الجدول رقم (17) معامل الارتباط ومعامل التحديد لأثر التدريب على الولاء الوظيفي

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.877	.769	.867	.531

The independent variable is التدريب

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

من الجدول السابق نجد :

- إن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.877 ، وهي تدل على أنّ العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية وقوية جداً.
 - تبلغ قيمة معامل التحديد 0.769 ، وهي تدل على أن 76.9 % من التغيرات الحاصلة في الولاء الوظيفي تعزى للتغيرات الحاصلة في بعد التدريب، وتفسر معادلة جدول ANOVA هذه التغيرات .
- ويبين الجدول التالي رقم (18) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لأثر التدريب على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في سوريا

الجدول رقم (18) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لأثر التدريب على الولاء الوظيفي

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	32.885	4	27.888	54.709	.001
Residual	3.321	120	.282		
Total	31.009	124			

The independent variable is التدريب

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

ومن الجدول السابق الذي يظهر مدى صلاحية النموذج الخطي للانحدار للتعبير عن أثر التدريب على الولاء الوظيفي نجد أن :

مستوى دلالة الاختبار الاحصائي sig أصغر من مستوى دلالة الفرضية الابتدائية ، أي أن

، فإننا نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه $\text{sig} = 0.001 < \alpha = 0.05$

: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الولاء الوظيفي في الجامعات السورية ."

3-7-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي للتحفيز على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية ومن أجل ذلك تم في البداية حساب معامل الارتباط ومعامل التحديد لقياس أثر التحفيز كمتغير مستقل على الولاء الوظيفي كمتغير تابع فحصلنا على الجدول (19) التالي :

الجدول رقم (19) معامل الارتباط ومعامل التحديد لأثر التحفيز على الولاء الوظيفي

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.955	.912	.901	.436

The independent variable is التحفيز

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

من الجدول السابق نجد :

- إنَّ قيمة معامل الارتباط تساوي 0.955 ، وهي تدل على أنَّ العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية وقوية جداً.

- تبلغ قيمة معامل التحديد 0.912 ، وهي تدل على أن 91.2 % من التغيرات الحاصلة في الولاء الوظيفي تعزى للتغيرات الحاصلة في بعد التحفيز وتفسر معادلة جدول ANOVA هذه التغيرات .

ويبيّن الجدول التالي رقم (20) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لأثر التحفيز على الولاء

الوظيفي في الجامعات الخاصة في سوريا

الجدول رقم (20) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لأثر التحفيز على الولاء الوظيفي

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	20.54	4	27.89	44.785	.002
Residual	3.543	120	.243		
Total	23.840	124			

The independent variable is التحفيز

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

ومن الجدول السابق الذي يظهر مدى صلاحية النموذج الخطي للانحدار للتعبير عن أثر التحفيز على

الولاء الوظيفي نجد أن :

مستوى دلالة الاختبار الاحصائي sig أصغر من مستوى دلالة الفرضية الابتدائية ، أي أن

، فإننا نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه

: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الولاء الوظيفي في الجامعات السورية "

4-7-3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر معنوي للاتصال الداخلي على الولاء الوظيفي في

الجامعات السورية ، ومن أجل ذلك تم في البداية حساب معامل الارتباط ومعامل التحديد لقياس أثر

الاتصال الداخلي كمتغير مستقل على الولاء الوظيفي كمتغير تابع فحصلنا على الجدول (21) التالي :

الجدول رقم (21) معامل الارتباط ومعامل التحديد لأثر الاتصال الداخلي على الولاء الوظيفي

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.911	.829	.805	.544

The independent variable is الاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

من الجدول السابق نجد :

- إن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.911 ، وهي تدل على أنّ العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية وقوية جداً.
- تبلغ قيمة معامل التحديد 0.829 ، وهي تدل على أن 82.9 % من التغيرات الحاصلة في الولاء الوظيفي تعزى للتغيرات الحاصلة في بعد الاتصال الداخلي وتفسر معادلة جدول ANOVA هذه التغيرات .

وبين الجدول التالي رقم (22) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لأثر الاتصال الداخلي على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في سوريا

الجدول رقم (22) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لأثر الاتصال الداخلي على الولاء الوظيفي

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	25.848	4	27.41	39.762	.000
Residual	5.952	120	.208		
Total	31.8	124			

The independent variable is الاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

ومن الجدول السابق الذي يظهر مدى صلاحية النموذج الخطي للانحدار للتعبير عن أثر الاتصال الداخلي على الولاء الوظيفي نجد أن :

مستوى دلالة الاختبار الاحصائي sig أصغر من مستوى دلالة الفرضية الابتدائية ، أي أن

، فإننا نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه $\text{sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$

: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الولاء الوظيفي في الجامعات السورية".

3-7-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد أثر معنوي لاختيار العاملين على

الولاء الوظيفي في الجامعات السورية ، ومن أجل ذلك تم في البداية حساب معامل الارتباط

ومعامل التحديد لقياس أثر اختيار العاملين كمتغير مستقل على الولاء الوظيفي كمتغير تابع فحصلنا

على الجدول (23) التالي :

الجدول رقم (23) معامل الارتباط ومعامل التحديد لأثر اختيار العاملين على الولاء الوظيفي

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.887	.786	.803	.529

The independent variable is اختيار العاملين

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

من الجدول السابق نجد :

- إن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.887 ، وهي تدل على أنّ العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية وقوية جداً.
- تبلغ قيمة معامل التحديد 0.786 ، وهي تدل على أن 78.6 % من التغيرات الحاصلة في الولاء الوظيفي تعزى للتغيرات الحاصلة في بعد اختيار العاملين وتفسر معادلة جدول ANOVA هذه التغيرات .

وبيّن الجدول التالي رقم (24) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لأثر اختيار العاملين على

الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في سوريا

الجدول رقم (24) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لأثر اختيار العاملين على الولاء الوظيفي

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	21.843	4	27.60	61.782	.003
Residual	6.952	120	.253		
Total	25.477	124			

The independent variable is اختيار العاملين

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

ومن الجدول السابق الذي يظهر مدى صلاحية النموذج الخطي للانحدار للتعبير عن أثر اختيار

العاملين على الولاء الوظيفي نجد أن :

مستوى دلالة الاختبار الاحصائي sig أصغر من مستوى دلالة الفرضية الابتدائية ، أي أن

$\text{sig} = 0.003 < \alpha = 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه

: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين على الولاء الوظيفي في الجامعات السورية ."

وبعد أن اختبرنا الفرضيات الفرعية الخمسة التي تخص الفرضية الرئيسية الأولى نستطيع الآن رفض

الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على " لا يوجد أثر معنوي للتسويق الداخلي في تحسين الولاء

الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية " وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي (يوجد أثر معنوي

للتسويق الداخلي في تحسين الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية)

3-7-6 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : " لا يختلف أثر التسويق الداخلي في تحسين الولاء

الوظيفي بين الجامعات الخاصة في اللاذقية "

لمعرفة هل هناك فرق بين كل جامعة وأخرى من ناحية الأثر التسويقي في الولاء الوظيفي لديها سنستخدم اختبار التباين المتعدد (MANOVA) الذي يفيد في معرفة الفروق بين المتوسطات لدى وجود أكثر من متغير مستقل والجدول التالي رقم (25) قيمة اختبار بارتلليت (Parttlet) وهو يقيس درجة التجانس بين الجامعات الثلاثة وهو شرط أساسي لإجراء اختبارات التباين المتعددة ويجب أن تكون قيمة sig له أقل من 0.005 أو قيمة Chi-Square له أكبر من 5 (العلي ، 2009):

الجدول رقم (25) قيمة اختبار بارتلليت (Parttlet) للتجانس بين المجموعات

Bartlett's Test of Sphericity

Likelihood Ratio	.042
Approx. Chi-Square	5.863
Df	2
Sig.	.013

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

- نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة Chi-Square تساوي 5.863 وهي أكبر من القيمة 5 وبالتالي الجامعات المدروسة متجانسة من ناحية اجابات الاستبيان المقدم لها وكذلك ما يؤكد كلامنا ويعززه قيمة sig والتي كانت أقل من 5% .

ويوضح الجدول التالي رقم (26) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

وكذلك اختبار (Shapiro-Wilk) لاجابات الموظفين حسب كل جامعة للتأكد هل تتبع التوزيع

الطبيعي أم لا وهو شرط ثاني بعد شرط التجانس قبل اجراء اختبار الفروق المتعددة :

الجدول رقم (26) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

الجامعة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المنارة	.124	117	.001	.944	117	.000
الاكاديمية	.119	117	.000	.963	117	.003
الشام	.128	117	.003	.920	117	.000

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيم sig للجامعات الثلاثة كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائي 0.05 سواء بحسب اختبار (Kolmogorov-Smirnov) أو اختبار (Shapiro-Wilk) وهذا يدل أن إجابات الموظفين في الجامعات الثلاثة تتبع التوزيع الطبيعي .

التحويل Mahalanobis : وهو متغير جديد نقترحه في محاور الاستبيان لكي نعطيه الأمر sort أي ترتيب الأفضلية بين الجامعات في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبعد أن وجد الباحثان وجود فروق معنوية بين درجة الولاء الوظيفي في كل جامعة حسب تأثير التسويق عليها قاما بتفريغ الاستبيان وتحليل الفروق باستخدام التباين المتعدد وبإجراء التحويل Mahalanobis ويبين الجدول التالي رقم (27) تحليل التباين المتعدد (MANOVA) بعد إجراء التحويل : Mahalanobis

الجدول (27) تحليل التباين المتعدد (MANOVA) بعد إجراء التحويل Mahalanobis :

Multivariate tests						
Dependent Variables	Value	Hypothesis df	Error df	Sig.	Rank	
المنارة	Pillai's Trace	1,654	117	2.023	0.421	.
	Wilks' Lambda	3.370	117	138.278	0.508	.
	Hotelling's Trace	0.993	117	2.013	0.13	2.
الأكاديمية	Pillai's Trace	1.44	117	4.016	0.41	.
	Wilks' Lambda	4.2	117	122.576	0.60	.
	Hotelling's Trace	0.75	117	3.048	0.650	1.
الشام	Pillai's Trace	4.620	117	5.033	0.130	.
	Wilks' Lambda	3.2	117	117.520	0.114	.
	Hotelling's Trace	0.477	117	7.038	0.321	3.

لمصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.0

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن قيم sig لجميع اختبارات التباين المتعددة لكل جامعة

على حدى كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية

الثانية والتي تنص على " لا يختلف أثر التسويق الداخلي في تحسين الولاء الوظيفي بين

الجامعات الخاصة في اللاذقية " ونقر بوجود اختلاف بين درجات الولاء الوظيفي بين

الجامعات الخاصة في اللادقية والذي سببه التسويق وبالتالي هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللادقية .

كما نلاحظ كانت الأكاديمية صاحبة الرتبة الأولى في درجة الولاء الوظيفة بحسب تحويل Mahalanobis أي ما معناه نسبة كبيرة من الموظفين راضين عن ادارة أداء جامعتهم بينما احتلت جامعة المنارة الرتبة الثانية في درجة الولاء ، وأخيراً جاءت جامعة الشام بالرتبة الثالثة من حيث درجة الولاء .

النتائج:

- 1- يوجد أثر معنوي للتسويق الداخلي على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية .
- 2- يوجد أثر معنوي لمتغير التمكين على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية .
- 3- يوجد أثر معنوي لمتغير التدريب على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية .
- 4- يوجد أثر معنوي لمتغير التحفيز على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية .
- 5- يوجد أثر معنوي لمتغير الاتصال الداخلي على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية .
- 6- يوجد أثر معنوي لمتغير اختيار العاملين على الولاء الوظيفي في الجامعات الخاصة في اللاذقية .
- 7- يختلف أثر التسويق الداخلي في تحسين الولاء الوظيفي بين الجامعات الخاصة في اللاذقية.
- 8- جاءت الأكاديمية في الرتبة الأولى من حيث درجة الولاء الوظيفي ثم جامعة المنارة ثم جامعة الشام .

التوصيات:

- 1- متابعة الاهتمام من قبل المختصين بالتسويق الداخلي للجامعات، لما له من أثر إيجابي على الموظفين الحاليين والمرتبين ، والاطلاع على معلومات خاصة بالجامعة، والاستفادة من الخدمات المقدمة .
- 2- مواكبة الاهتمام بالأفكار المقدمة من قبل الموظفين لما فيها من ميزة تنافسية والتحسين بشكل مستمر بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات الطلبة والمستفيدين.
- 3- اخضاع البرامج التدريبية التي تقدم إلى العملية التعليمية إلى تقييم ومراجعة مستمرة.
- 4- اختيار العاملين على أسس فيها شيء من العدل وعدم الحيزية.

- 5- تشجيع الادارة الأفكار الجديدة لتحسين الخدمة المقدمة والمكافأة عليها .
- 6- السماح للعاملين المشاركة باتخاذ القرار .
- 7- التركيز في اختيار العاملين على الكفاءة والخبرة .
- 8- الاستفادة من نتائج هذا البحث وتطبيقها للوصول إلى درجات ولاء وظيفي مرتفعة بما يعكس حسن سير العملية التعليمية .

قائمة المراجع العربية:

- 1- محمد ، بركات ، الأثر المعنوي للتسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين (دراسة حالة المستشفيات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية).الجزائر : دار مفتاح للنشر، 2021 .
- 2-البلداوي، سمير ، التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في شركات التأمين العراقية العامة) ، بغداد ، جامعة بغداد ، 2019 .
- 3- عبد القادر ، تامر : أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد)، عمّان : دار اليازوري العلمية للنشر.2018.
- 4- جودة، محفوظ ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS. عمّان: دار وائل للنشر. 2008 .
- 5- محمد ، سعيد . " دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين (دراسة حالة المستشفيات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية)" جامعة قسنطينة . الجزائر ، 2021.
- 6- زمار ، مدحت محمد ، التسويق الداخلي وأثره على الرضى الوظيفي ، ط1 ، مطبعة النيل العربية ، القاهرة ، 2012.
- 7- بصيلة، كاظم حمود ، إدارة المنظمات وخدمة العملاء ، الطبعة الأولى ، دار المسير للنشر والتوزيع عمان، 2014.
- 8- كردش، يوسف حجيم وآخرون ، نظم الإدارة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، الطبعة الأولى ، دار اليازوردي العلمية للنشر ، الأردن ، 2009.

- 9- غرداوي ، المحياوي ، التسويق الداخلي، الطبعة الأولى ، دار الثقافة عمان ، 2013 .
- 10- نصيرة ، حيدر علي ، التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي ، ط2، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 .
- 11- نوافعة ، نجم ، أثر الرضا الوظيفي أعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة.، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2018.
- 12- أبو صالح ، د. محمد صبحي ، عوض ، د. عدنان محمد "مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل باستخدام SPSS " دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2013 ، عمان .
- 13- بري ، د. عدنان ماجد عبد الرحمن، "طرق التنبؤ الإحصائي" 2009 . جامعة الملك سعود،
- 14- طعمة، د. حسن ياسين ، حنوش، ايمان حسين " التسويق الداخلي وأثر معنويه في ولاء المنظمات " دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ، 2012 .
- 15- العاني ، احمد حسين بتال " استخدام نماذج الانحدار في التحليل " بحث مقدم لكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الانبار ، 2015 .

قائمة المراجع الأجنبية :

- [1] Gulion , Barqawi. *Internal Marketing in Higher Education Institutions The Case of the Emirates*. Abu Dhabi, United Arab Emirates: Center for Strategic Research,2012.
- [2] Hassan, Mohamed. *Quantitative internal efficiency and its role in evaluating performance*. Cairo, Egypt: Arab Thought House Publications, 2008.
- [3] Istanto, Abdulaziz . *Internal Marketing management in educational institutions* . Kuwait, Dar Al-Falah for Publishing and Distribution, 2011 .

- [4] Ali, Al-Salami . *Quantitative methods for measuring efficiency* . Alexandria, Egypt , University House for printing and distribution , 2009 .
- [5] Maung, Al-Tai. *Internal Marketing in Higher Education Institutions* .Jordan, Dar Safaa for Publishing and Distribution , 2010.
- [6] Mahmoud, Nofal Muhammad. *Evaluating the performance of Internal Marketing light of financial performance indicators and total quality standards*, PhD thesis, Babylon University.Iraq , 2012.
- [7] Aranawa , felix . *Evaluating the performance of Higher education institutions in Europe* . Selangor , Malays , 2010.
- [8] Abbott , avkiran .*university efficiency evaluation with using its erputational component*.Bangkok tadbir operational research group , pp 244-253, 2012.
- [9] Ibrahim, Walaa Al-Haj Muhammad. *Measuring the performance of the higher education sector using data envelope analysis (an applied study on the faculties of Sudan University (2006-2009)* . a master's thesis, Sudan University of Science and Technology, Sudan , 2011 .
- [10] Ali bin Saleh, Al-Shaya . *Measuring the relative efficiency of Saudi universities using data envelope analysis*. PhD thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia , 2007 .
- [11] Abdel-Baqi, Shukrallah. *Using the Data Envelope Method in Evaluating the Performance Efficiency of the Academy of Health Sciences in Sudan* . PhD thesis in Statistics, Omdurman University, Sudan, 2015 .
- [12] Personnel Affairs Office and Student Affairs Division at the Faculty of Economics, Tishreen University, 2021.
- [13] Irina, pastor . *performance differences in german higher education* . review of industrial organization , vol 24, No 4, 2014 .
- [14] Games , pounder. *Evaluating the relevance of quality to institutional performance assessment in higher education* .university of hong-kong , 2014 .

[15] Gone , Beasley . *Focused on efficiency of university department*. university of Canada , 2009 .

[16] Gubta , palanippan . *a framework of an improved model for evaluation of instructors,performance in higher institution of learning*. Malaysia , 2013.

[17] Koenker, abankina . *evaluating performance of universities*. journal of the operational research societ, vol 56, No 12, 2013.

[18] Melville , algabary. *evaluating the performance of Spanish higher education institutions using multiple criteria analysis technique*, university of Toronto,2008.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
1	الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة
2	1-1 الدراسات السابقة
10	2-1 مشكلة البحث
11	3-1 فرضيات البحث
12	4-1 أهمية البحث
12	5-1 أهداف البحث
13	6-1 نموذج الدراسة
14	الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة
15	1-1-2 تعريف التسويق الداخلي
15	2-1-2 أبعاد التسويق الداخلي
19	3-1-2 أهمية التسويق الداخلي
20	4-1-2 خصائص التسويق الداخلي
20	5-1-2 أهداف التسويق الداخلي
23	مفاهيم أساسية للولاء الوظيفي
23	1-2-2 مفهوم الولاء الوظيفي
23	2-2-2 أهمية الولاء الوظيفي
24	3-2-2 أبعاد الولاء الوظيفي
27	4-2-2 قياس الولاء الوظيفي
27	5-2-2 علاقة الولاء بالرضى الوظيفي
30	الفصل الثالث : تصميم الدراسة العملية
30	1-3 تقنين الأداة
32	2-3 حساب حجم العينة
33	3-3 قياس ثبات الاستبانة

35	4-3 اختبار الصدق
42	5-3 المعالجة الاحصائية
43	6-3 نتائج الدراسة ومناقشتها
51	7-3 اختبار فرضيات الدراسة
65	النتائج
65	التوصيات
67	قائمة المراجع