

## دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية

### The Role of Internal Marketing in Supporting Organizational Commitment of Employees in Healthcare Institutions in Saudi Arabia

محمد بن جود الله القباري<sup>1</sup>

[Alqabbarim@gmail.com](mailto:Alqabbarim@gmail.com)

#### 1/1 المقدمة:

في ظل التحولات التي شهدتها العالم خاصة في الميدان الصحي وجب على المؤسسات الصحية العمل على التكيف مع النظام الجديد وما صحبه من عولمة وتطور في المجال الإداري والتكنولوجي، ومع ظهور سياسات عالمية وقوانين دولية، صار لزاماً على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات والتطورات لتحقيق التميز والنجاح، وبالتالي يستوجب على المنظمات ضرورة التركيز على تطبيق فلسفة التسويق الداخلي باعتبار أن العاملين في المنظمة هم العنصر الأساسي في دعم المنظمة وتقدمها.

حيث يعد التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية التي تعني الاهتمام بالعاملين والنظر إليهم كأنهم عملاء لكنهم داخليين، وقد وجه التسويق الداخلي النظر إلى شكل آخر من التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها، ونظراً للأهمية البالغة التي تنتج عن هذه العملية التبادلية لاسيما في المنظمات الخدمية بشكل عام والمنظمات الناشطة في الميدان الصحي بشكل خاص وتأثيرها على جودة الخدمة الصحية المقدمة من طرف العاملين فيها والمتلقين لها، وجب تبني سياسة تسهم في

1 - باحث ماجستير - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

العمل على تعزيز العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها بالطرق والأساليب المناسبة.  
(Bhatia,2019,87)

وينظر إلى التسويق الداخلي بأنه فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل بشكل أكثر تحديداً، وتشمل الأنشطة التي تحسن الاتصالات الداخلية وإدراك العملاء من العاملين، باعتبار أنهم أهم مورد من موارد المنظمة والمحرك الرئيسي لما لها من أهمية بالغة في الرفع من إنتاجية المنظمة والتي تسعى من خلاله إلى تحقيق ميزة تنافسية تساهم في الحفاظ على واستمراريتها. (Chatterji&Kiran,2023)

وبالرغم من أهمية التسويق الداخلي إلا أنه لم يحظى بالاهتمام المطلوب من قبل المتخصصين بالأبعاد وذلك لمعرفة ما يحدث من متغيرات حيث أشارت العديد من الدراسات ومنها دراسة (Bhatia (2019) ودراسة أبو ليفة (2020) ودراسة القحطاني (2023) أن هناك تأثيراً كبيراً للتسويق الداخلي في المنظمات والمهام التي يؤديها العاملون داخل المنظمة، ومساعدة متخذي القرار في المنظمات في كيفية الاستفادة من التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية.

ويعتبر المورد البشري هو الأساس الحقيقي لأي منظمة أعمال بالإضافة إلى الموارد الأخرى، فالعامل بما يملكه من مهارات ووجود الرغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وأن مشكلة الغياب عن العمل أو أجازات العاملين بكافة أنواعها أو ترك عمل من قبل العاملين هي من المشاكل الإدارية الشائعة التي تعاني منها الكثير من المنظمات. (عبد الحليم، أحمد،216،2023)

وهذه النتيجة التي بدورها تنعكس على رضا المورد البشري من خلال شعوره بانجاز مهمته بشكل جيد ومناسب، حيث أن الرضا الوظيفي يعتبر العنصر الأساسي للنجاح

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

في العمل، كما أن المورد البشري الراضي الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي لان الرضا يرتبط وظيفياً تزيد نسبة ولائه للمنظمة ويؤثر ذلك على كفاءته في العمل وحرصه عليه ويزداد جهده في عمله بزيادة ما يوفره العمل من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لقدراته. (عون، سراية، 408، 2021)

وبناءً على ما سبق تأتي هذه الدراسة للتعرف على دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية، وخاصة وأن المؤسسات الصحية التي تهتم بالعاملين لديها تعمل على الاستفادة من خبراتهم مما يسهم في خلق مستويات عالية من الرضا لدى المرضى.

## 2/1 الدراسات السابقة:

سيتم عرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت التسويق الداخلي، والدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي، والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي؛ وقد قام الباحث بتوضيحها على النحو التالي:

## 2/2/1 الدراسات السابقة التي تناولت التسويق الداخلي:

دراسة (2018) Nisreen Mohammed بعنوان:

**The Role of Internal Marketing Strategies for Human Resource in Achieving the Credibility of Service Organization Exploratory Research in the Iraqi Airways General Company**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجيات التسويق الداخلي المتمثلة في (الدعم الإداري، الاحتفاظ بالموظفين التحفيز، التدريب والتطوير) ودورها في مصداقية الخدمة لدي شركة الخطوط الجوية العراقية العامة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (45) موظف في الشركة وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليلها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة وبكل متفاوت بين أبعاد التسويق الداخلي على مصداقية الخدمة في المنظمة حيث نجد أن بعد التكوين والتدريب له اثر كبير مقارنة بالحوافز الذي أقل بعد في التأثير.

دراسة (Dean, et al (2018) بعنوان:

### **The relationship between internal marketing and employee hob satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh**

وهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين عوامل التسويق الداخلية ورضا الموظفين في قطاع البيع بالتجزئة في بنغلاديش، حيث تمثلت الأبعاد الأساسية لتسويق الداخلي في: (التدريب والتطوير، والدعم التنظيمي، والأجور والمكافآت) وسياسة الاحتفاظ وتأثيرها على الرضا الوظيفي، وقد شملت العينة (250) عاملاً، في حين تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كطريقة فعالة لاختبار تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للموظف، المعدل هو (1,57%) مما يشير إلى أن عناصر التسويق الداخلية الأربعة تشرح ما يقرب من (1,57%) من التباين في بعد الرضا الوظيفي للموظف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تبايناً في تأثير عوامل التسويق الداخلي علي الرضا الوظيفي لذلك يمكن استنتاج أنه كلما كانت ممارسة التسويق الداخلي أقوى كلما كان مستوي رضا الموظف أفضل.

دراسة (Faida (2018) بعنوان:

### **Marketing interne et satisfaction des employes de l'UOB**

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرضا عند العاملين، وقياس مستوى تطبيق التسويق الداخلي، ودراسة العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين في الجامعة الرسمية في بوكافو في الكونغو، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان حيث تم مسح الشامل للعينة المتكونة من (144) عاملاً علي مستوى جامعة بوكافو الرسمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود (3) أبعاد مكونة لرضا العاملين (المنصب، بيئة العمل، المنظمة) ووجود مستوى مرتفع لرضا الموظفين بينما وجود انخفاض في تطبيق ممارسات التسويق الداخلي، بالإضافة إلى وجود إيجابية بين تطبيق التسويق الداخلي ورضا العاملين، وقد أوصت الدراسة انه لزيادة الرضا تحتاج الجامعة الي تحسين تسويقها الداخلي ووضع من بين استراتيجياتها لتحقيق التواصل الجيد مع العاملين وتحفيزهم وتدريبهم وكذا منحهم مزايا متعلقة بالعمل.

**دراسة الوهاشي (2020) بعنوان: واقع ممارسات التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم: بحث تطبيقي على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي بالكليات الأهلية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها حول مدى ممارسة أبعاد التسويق الداخلي في المنظمات محل الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (92) من أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الكليات الأهلية للتسويق الداخلي المتمثلة في: (التدريب

والتطوير - فرق العمل ووضوح الأدوار - المكافآت والحوافز - بيئة العمل - والمعلومات التسويقية)، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم لما له من أهمية كبرى في زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس. دراسة بوبكر (2023) بعنوان: تشخيص ممارسات التسويق الداخلي وتحديد الانحرافات وسبل معالجتها بالمؤسسات الخدمية: حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

تعالج هذه الدراسة واقع تبني وتطبيق ممارسات التسويق الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وتحديد الانحرافات (التسويق الداخلي العكسي) وسبل معالجتها من خلال أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب، التمكين التحفيز، الاتصال الداخلي و فرق العمل). وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع بيانات وآراء عينة من العاملين والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة. ووفقا لنتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى ضعف تطبيق مفهوم التمكين، وضعف سياسات التحفيز ومنظومة الحوافز، مع مستوى مقبول لبعدي التدريب والاتصال الداخلي، ووجود ملحوظ لبعد فرق العمل. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين وتفويضهم الصلاحيات اللازمة لخدمة الزبائن والاستجابة السريعة لحاجاتهم.

دراسة مقيمح، عصامي (2023) بعنوان: تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين من خلال التسويق الداخلي: دراسة حالة جامعة سكيكدة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي جامعة سكيكدة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب

دراسة الحالة مع استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة عشوائية من الموظفين قدر عددهم (193) موظف، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج (SPSS). تم التوصل إلى أن التسويق الداخلي يؤثر على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين حيث بلغ معامل التحديد 14.7% من التغيرات في تنمية السلوك الإبداعي ناتج عن التغير في مستوى التسويق الداخلي، لدى على الإدارة حسن استغلال وتطبيق لأبعاد التسويق الداخلي بكفاءة أكثر لتطوير قدراتهم وخلق سلوكيات إبداعية للموظفين.

**دراسة التريكي، وآخرون (2023) بعنوان: التسويق الداخلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على دور الالتزام التنظيمي كوسيط من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة بمدينة الخمس - ليبيا.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية. لتحقيق هذا الهدف تم تصميم نموذج للدراسة من خلال استمارة استبيان تم توزيعها على ما مجموعه (130) موظف من العاملين في المؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة في مدينة الخمس - ليبيا (مسح شامل)، وتم استرجاع عدد (66) استبياناً فقط قابلة للتحليل الإحصائي الوصفي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي يؤثران على تحقيق الميزة التنافسية. وتساهم الدراسة الحالية أيضاً في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تضمين الالتزام التنظيمي كوسيط بين التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية. توفر الدراسة مصدراً مفيداً للمعلومات للمسوقين والمديرين في السعي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصحية. أخيراً، توفر نتائج

هذه الدراسة امتدادا لفهم العوامل التي تساهم في مساعدة وإرشاد صانعي السياسات، واقتراحات للمسؤولين بالمؤسسات الصحية على تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

**دراسة القطب (2024) بعنوان: التسويق الداخلي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية "علاقة وتأثير": دراسة مطبقة على جامعة الطائف.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود علاقة وتأثير بين سياسات التسويق الداخلي للمنظمة التعليمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والتي بدورها تساعد في تشكيل مبادئ التسويق الداخلي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ضمن إطار منهجي يساعد المسؤولين في الجامعات في وضع برامج تدريبية تساهم في تطوير العمل وتحقيق النتائج المرجوة من تقديم الخدمة التعليمية. اتبع البحث المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، بلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (204) استبانة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود ارتباط عكسي بين ممارسة سياسات التسويق الداخلي (وضوح الأدوار، تدريب وتطوير الموظفين، العلاقات الداخلية) وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، لخصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تبني سياسة واضحة للحوافز والمكافآت، وتحديد سلطات ومسئوليات كل إدارة وكل فرد داخل المنظمة والاهتمام بتدريب الموظفين وتحقيق العدالة فيما بينهم خاصة فيما يتعلق بتوفير الفرص التدريبية لهم.

**2/2/1 الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي:**

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

دراسة رميلة، بومدين (2019) بعنوان: اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام منهجية (PLS): دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

هدفت هذه الدراسة الي معرفة العلاقة والأثر بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، وتم إعداد إستبيان وتوزيعه علي اساتذه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بغرداية البالغ عددهم (64) أستاذ وقد تم اختيار (34) مفردة أي ما يمثل (35%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية علي الثقة التنظيمية، وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي، وجود تأثير غير مباشر للعدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لدي عينة الدراسة، وقد اقترحت الدراسة ضرورة التركيز علي أهمية الجانب التنفسي للأستاذ لأنه هو القوة الدافعة للأداء المتميز بالإضافة الي تحقيق المساواة والانصاف بين الاساتذة وكذا الاهتمام بالتوزيع العادل للمهام والأعباء الوظيفية للأساتذة.

دراسة مصطفى، محمود (2019) بعنوان: دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل: دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومسؤولي الشعب والعاملين في معمل أسمنت (دلتا) في مدينة السميمانية.

هدفت هذه الدراسة الي توضيح دور الولاء التنظيمي في التقليل من دوران العمل في معمل الاسمنت دلتا، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة مؤلفة من (25) سؤالاً، تم توزيعها عشوائيا على (70) من المدراء الشعب من العاملين بالمعمل، حيث تم جمع

(57) استبانة صالحة لتحليل وتحقيق الغرض استعمل الباحث مقياسين أول ثنائي لقياس الابداع والثاني رباعي لقياس دوران العمل وقد استخدم الباحث برنامج (SPSS) لمعالجة المعطيات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر وعلاقة معنوية للولاء التنظيمي بأبعاد (الولاء الشعوري، الولاء الإدراكي، الولاء السلوكي) علي دوران العمل، وقد أوصت الدراسة الباحث بأنه لكي تضمن المنظمة البقاء والاستمرار لابد من التركيز علي الولاء التنظيمي والعمل بجدية علي الحفاظ علي الأفراد في المنظمة واستمرارهم فيها لما ترتب عن اهمال الولاء التنظيمي من عدم استقرار في العمالة، وتعزيز ثقافة عدم مغادرة العمل والولاء لشركة من خلال تطوير الموظفين بمختلف الطرق الحديثة بما يدفعهم للحرص علي البقاء في أعمالهم وعدم مغادرة العمل.

دراسة ياسين، وآخرون (2023) بعنوان: تأثير القيادة الخادمة في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في شركة الحفر بالبصرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (المشاركة، الثقة، التواصل) في الولاء التنظيمي بين موظفي شركة الحفر - البصرة التي هي إحدى المؤسسات النفطية العراقية، استخدم البحث الأسلوب التحليلي الكمي لجمع البيانات الدقيقة من خلال الاعتماد على استمارة الاستبانة. إذ تم توزيع (400) استبانة على عينة البحث، مع تلقي (364) فقط صالحة للتحليل، اعتمد البحث على فرضية رئيسة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية تم تطبيقها بواسطة برنامجي (SPSS.V.23) و (AMOS.V.23) لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضية

البحث، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها ضرورة اعتماد القيادة الخادمة في شركة الحفر لما لها من تأثير كبير في الولاء التنظيمي.

**دراسة اليوري، العامري (2024) بعنوان: أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) في أداء العاملين في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (322) مفردة، وحُللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وكذلك برنامج (SMART- PLS)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للولاء التنظيمي في أداء العاملين، أيضاً وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، وجاء أعلى تحقق لُبُعدِي (الولاء الأخلاقي، ثم الولاء العاطفي)، وأقل تحقق لُبُعد (الولاء المستمر)، كما أن مستوى أداء العاملين كان مرتفعاً، وجاء أعلى تحقق لُبُعد (الالتزام التنظيمي)، وأقل تحقق لُبُعد (الرضا الوظيفي)، وقدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها: ضرورة المحافظة على مستوى الولاء التنظيمي في البنوك وتعزيزه من خلال توفير بيئة عمل تساعد على الشعور بالولاء، ووضع نظام للأجور والمكافآت المالية بما يتناسب مع احتياجات وتطلعات العاملين من أجل ضمان استمرارهم في العمل، وزيادة الاهتمام بأداء العاملين في البنوك كونهم الركيزة الأساسية في تحقيق الأهداف من خلال تأهيل وتدريب العاملين ومشاركتهم في طرح الأفكار والآراء ورسم سياسات المنظمة.

## 3/2/1 الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي:

دراسة (Awan, et al (2015) بعنوان:

### Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة آثار التسويق الداخلي علي ولاء العملاء ودور المتغير الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بينهما في مؤسسة الاتصالات السلوكية واللاسلكية في باكستان، حيث شملت عينة البحث (150) عاملاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التسويق الداخلي لديه تأثير كبير علي الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، إضافة الي أنه يظهر النموذج النظري أن سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام العاطفي والرضا الوظيفي عمل كوسطاء بين التسويق الداخلي والولاء والعملاء، وخلصت هذه الدراسة إلي أن التسويق الداخلي هو نهج مفيد جداً وفعال نحو النتائج.

دراسة بلعابد (2019) بعنوان: أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس ببشار، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم جمع البيانات من خلال استخدام استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، وقد تم تحديد مجتمع الدراسة من موظفي شركة موبيليس للهاتف النقال، واختيار عينة منهم بلغ حجمها (37) موظف، أين تم اختبار هذه العلاقة باستخدام

البرنامج الإحصائي (SPSS.19)، كما خلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي لموظفي شركة موبيليس. دراسة عبد الحميد (2021) بعنوان: أثر إجراءات التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في بنك السلام الجزائري.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على إجراءات التسويق الداخلي كتوجه نحو العاملين داخل المنظمة الخدمية باعتبارهم عنصر فعال لخدمة الزبائن، وعلى هذا هم بحاجة إلى أن يشعروا بالانتماء للعمل كفريق واحد ومشارك لتحقيق الأهداف المرجوة، هذا ما يدعوا للحصول على عاملين موالين للمنظمة ويصعب التخلي عنها، ولتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة فقد سعى الباحثان للمطابقة بين المتغيرين باستخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الأفراد العاملين في بنك السلام، وتم تحليل النتائج ببرنامج (spss) وقد قدمت الدراسة بإحاطة مجموعة من الفرضيات لحل مشكلة الدراسة والتي أكدت نتائجها لوجود أثر وعلاقة بين إجراءات التسويق الداخلي وولاء العاملين في بنك السلام.

دراسة علي، وآخرون (2023) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين في كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التسويق الداخلي (الاتصالات الداخلية، تحفيز الموظفين، التمكين الوظيفي، علاقات العمل) في الولاء التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في كلية العلوم الادارية - جامعة عدن، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة

كأداة رئيسية في جمع بياناتها بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على كافة الموظفين الإداريين في الكلية اثناء الدوام الرسمي والبالغ عددهم (80) موظف، وقد تم استرجاع (62) استبانة، وتمت عملية التحليل على بيانات (51) استبانة من مجتمع الدراسة، وتم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واطهرت النتائج وجود اثر ايجابي للتسويق الداخلي ممثلا بالأبعاد (علاقات العمل، تحفيز الموظفين، تمكين الموظفين)، بينما لم يؤثر التسويق الداخلي ممثلا ببعد الاتصالات الداخلية في الولاء التنظيمي، واوصت الدراسة بأهمية تعزيز التسويق الداخلي لما لذلك من تأثير ايجابي في الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

دراسة بن حوحو، مشته (2023) بعنوان: دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصوره ولاية برج بوعرييج، من خلال دراسة أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في: (اختيار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي)، ومدى مساهمتها في تحقيق الولاء التنظيمي، حيث تم توزيع استمارة استبيان على (42) فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تم القيام باختبار الفرضيات وتحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد تحليل النتائج تم التوصل إلى وجود ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما دللت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي.

## ❖ مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف على بعض المصادر والدراسات والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية والمنهجية المعتمدة بحيث تمكن الباحث من بناء الاطار النظرى للدراسة.
- الإلمام بالوسائل الاحصائية للدراسة الحالية وعن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في تلك الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لإختيار نموذج الدراسة الافتراضي.
- التعرف على النتائج التى توصل إليها تلك الدراسات والتي سهلت على الباحث الانطلاق من حيث انتهى الآخرون أو البحث فى الجوانب التي لن يتناولوها.

## ❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تناولت الدراسة الحالية بحث دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية بالدراسة والتي لم يسبق أن عولجت بالدراسات السابقة.
- ما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على العلاقة بين التسويق الداخلي، والولاء التنظيمي، بين العاملين بالمؤسسات الصحية، وحسب علم الباحث لم تتم أي دراسات سابقة حول هذا القطاع الصحي الحيوي وخصوصاً في المملكة العربية السعودية.

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

- التركيز على أبعاد التسويق الداخلي كمتغير مستقل ودوره في تدعيم الولاء التنظيمي كمتغير تابع: حيث تناولت الدراسات بعض أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، فرق العمل، وضوح أدوار العاملين، تفاعل العاملين مع الزبائن) وبعض أبعاد الولاء التنظيمي مثل (الولاء الشعوري، الولاء الإدراكي، الولاء السلوكي)، أما الدراسة الحالية فقد تناولت أبعاد التسويق الداخلي التالية (تطوير وتدريب العاملين، تمكين العاملين، تحفيز العاملين، الاتصال الداخلي) وأبعاد الولاء التنظيمي التالية (الاحساس بالانتماء، الاندماج والمساهمة الفعالة، الإخلاص والوفاء، الإدارة ونمط القيادة).
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولتها لإيجاد علاقات ارتباط وأثر بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

### 3/1 الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية تحتوي على مقابلات شخصية مع عدد من العاملين بمدينة الملك سعود الطبية بالرياض في المملكة العربية السعودية والمتمثلة في (المستشفى العام - مستشفى الأطفال - مستشفى النساء والولادة - مركز الملك فهد للكلية) ما بين (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الإشرافية - هيئة تمريض) وتم تجميع بعض المعلومات منهم عن متغيرات الدراسة التسويق الداخلي وتدعيم الولاء

التنظيمي عن طريق توزيع استبيان يحتوي على (10) عبارات حول موضوع الدراسة؛  
وتوصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى:

### جدول (1)

نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية باحتساب النسبة المئوية لمتغيرات البحث

م	العبارات	التكرارات	بدائل الاستجابة				
			غير موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	
المحور الأول: التسويق الداخلي							
1	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين مستوى أدائي.	ت	2	1	3	9	15
		%	6,7	3,3	10	22,5	50
2	امتلك الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتماداً على احتياجات متلقيها.	ت	2	3	2	6	16
		%	6,7	10	6,7	23,3	53,3
3	تتم عملية ترقية العاملين استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة.	ت	3	3	4	15	5
		%	10	10	13,3	50	16,7
4	توفر الإدارة العليا في المستشفى قنوات جديدة لإبصال الشكاوى المتعلقة بالعاملين.	ت	2	2	2	8	16
		%	6,7	6,7	6,7	23,7	53,3
5	تقوم الإدارة العليا في المستشفى بإعلام العاملين بمراحل العمل التي تخص مجال عملهم.	ت	2	1	3	9	15
		%	6,7	3,3	10	22,5	50
المحور الثاني: الولاء التنظيمي							
6	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني فرد من أفراد هذه المستشفى.	ت	16	6	2	6	2
		%	53,3	20	6,7	20	6,7
7	أشعر بالرضا أثناء مشاركة زملائي في	ت	2	1	3	9	15

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

50	22,5	10	3,3	6,7	%	تأدية المهام والأعمال.
17	7	1	1	5	ت	8 أحرص على حل المشكلات والشكاوى التي يقدمها العملاء داخل المستشفى.
56,7	23,3	3,3	3,3	16,7	%	
15	5	4	3	3	ت	9 أتعرض للنفد من إدارة المستشفى أثناء العمل في حال وجود أخطاء بسيطة.
50	16,7	13,3	10	10	%	
14	11	1	2	2	ت	10 تطع إدارة المستشفى العاملين على كل ما هو جديد في مجال العمل.
46,7	27,5	3,3	6,7	6,7	%	

المصدر: من إعداد الباحث.

- تشير الدراسة أن العاملين بمدينة الملك سعود الطبية بالرياض في المملكة العربية السعودية يرون أن هناك اهتمام بمتغير التسويق الداخلي، كما توضحها النتائج التالية:
- تشير إجابات عينة الدراسة إلى أن الإدارة تحرص على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات العاملين بنسبة موافقة بشدة تبلغ (50%) مما يشير إلى أن العاملين في المنظمة يسعون إلى تطوير خبراتهم ومهاراتهم داخل المنظمة.
  - تشير إجابات عينة الدراسة إلى أن العاملين في المنظمة امتلك الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتمادًا على احتياجات متلقيها بنسبة موافقة تبلغ (53,3%) مما يشير إلى أن العاملين في المنظمة مشاركون في اتخاذ القرارات التي تهدف إلى خدمة العملاء.
  - تشير إجابات عينة الدراسة إلى أن الإدارة تحرص على توفير قنوات جديدة لإيصال الشكاوى المتعلقة بالعاملين بنسبة موافقة بشدة تبلغ (53,3%) مما يشير

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

إلى أن العاملين في المنظمة يهتمون بالملاحظات التي يوجهها لهم العملاء والاستفسارات والشكاوى ويسعون إلى الإجابة عليها بسرعة. وتشير الدراسة أن العاملين بمدينة الملك سعود الطبية بالرياض في المملكة العربية السعودية يسعون إلى تحقيق الولاء التنظيمي، كما توضحها النتائج التالية:

- تشير إجابات عينة الدراسة إلى أن العاملين في المنظمة يحرصون على حل المشكلات والشكاوى التي يقدمها العملاء داخل المستشفى بنسبة موافقة بشدة تبلغ (56,7%) مما يشير إلى أن العاملين يعملون على تلبية حاجات العملاء ويردون على الاستفسارات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المنظمة.
- تشير إجابات عينة الدراسة إلى أن العاملين في المنظمة يشعرون بالرضا أثناء مشاركة زملائهم في تأدية المهام والأعمال بنسبة موافقة تبلغ (53,3%) مما يشير إلى أن العاملين في المنظمة يسعون إلى تبادل الخبرات والأفكار مع بعضهم البعض.
- تشير إجابات عينة الدراسة إلى أن العاملين في المنظمة يتعرضون للنقد من إدارة المستشفى أثناء العمل في حال وجود أخطاء بسيطة بنسبة موافقة تبلغ (50%) مما يشير إلى أن إدارة المنظمة تضع لوائح وعقوبات للعاملين المقصرين أو المخطئين أثناء تأدية عملهم.

#### 4/1 مشكلة الدراسة:

تسعى المملكة العربية السعودية، كونها إحدى دول أعضاء الجمعية العامة للأمم المتحدة، لأن تكون من أوائل الدول في تحقيق تنمية مستدامة عالمياً بدءاً من داخل

المنظمات، وقد وضعت المملكة العربية السعودية خطة استراتيجية لتنفيذ أهداف تتضامن فيها جميع القطاعات الحكومية والخاصة، وحددت (12) برنامجًا لها منها أهمية وضع إستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف التنموية التي تضمنتها رؤية 2030، ومن بين هذه البرامج: برنامج جودة الحياة الوظيفية 2020، وبرنامجًا لتنمية الكفاءة المهنية والاستفادة من الموارد البشرية داخل المنظمات، والذي يركز بشكل أساسي على جعل المملكة من أفضل وجهات العيش للمواطنين؛ وتهدف هذه المادة إلى التعريف بجودة الحياة من خلال ثلاثة مرتكزات، المرتكز الأول برنامج الكفاءة المهنية كأحد أبرز برامج رؤية المملكة 2030، والمرتكز الثاني دور السياحة في تعزيز الكفاءة المهنية في المملكة، والمرتكز الثالث مشاريع الترفيه في المملكة. (مشروع سلام للتواصل الحضاري، 2020، ص 4)

المصدر	نسبة التأثير	البرامج
مشروع سلام للتواصل الحضاري، 2020	%50	برنامج الكفاءة المهنية
	%40	السياحة
	%30	مشاريع وبرامج الترفيه

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير المملكة العربية السعودية.

ووفقًا للتقرير السنوي لوزارة الصحة السعودية أشارت إلى أهمية جودة الحياة الوظيفية وضرورة الاهتمام بها ومدى تأثيرها على سلوك العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية خلال العام (2022 / 2023م)، وكانت أهم نتائج التقرير كما يلي:

نسبة التأثير	المؤشرات
%65	الصحة والسلامة المهنية
%55	الاستقرار الوظيفي

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

برامج التكوين والتعلم	45%
-----------------------	-----

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي لوزارة الصحة السعودية (2022/2023م).

وتشير التقارير الخاصة بالقطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية إلى إحداث تطورات خاصة بالقطاع الصحي، حيث أوجدت حاجة متزايدة لنوعية حياة جديدة للموارد داخل القطاع الصحي والذي يسهم في مساعدة القطاع الصحي على احتلال موقعاً متقدماً وبوصفها عامل جوهري في نجاح القطاع الصحي إذا ما استطاعت استثمارها بالشكل الصحيح. (موقع وزارة الصحة السعودية، 2022)

**تساؤلات الدراسة:**

يمكن للباحث تحديد مشكلة البحث في "عدم وضوح التسويق الداخلي ودوره في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية"، وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1- ما هي العلاقة بين التسويق الداخلي (بأبعاده المختلفة) والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية؟

2- ما هو دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية؟

3- هل توجد فروق بين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية تعزي للخصائص الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، مدة الخبرة)؟

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

**5/1 أهداف الدراسة:**

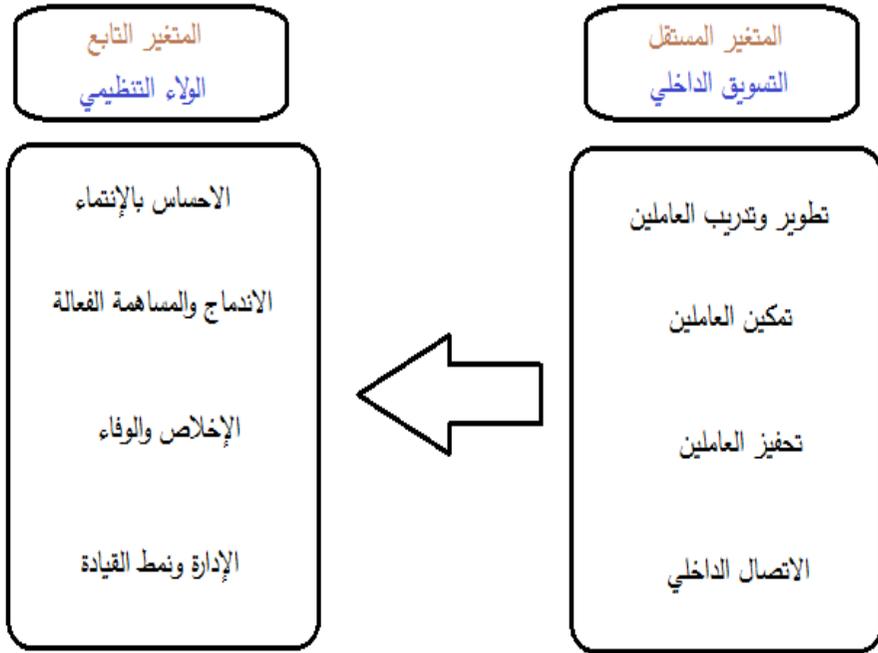
تهدف الدراسة الحالية إلى قياس:

- تكوين معرفة علمية منظمة عن كل ما يتعلق بموضوع التسويق الداخلي (بأبعاده المختلفة) بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية.
- تكوين معرفة علمية منظمة عن كل ما يتعلق بموضوع الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية.

**6/1 متغيرات الدراسة:**

- المتغير المستقل: (التسويق الداخلي)، والذي يشمل: (تطوير وتدريب العاملين - تمكين العاملين - تحفيز العاملين - الاتصال الداخلي).
- المتغير التابع: (الولاء التنظيمي)، والذي يشمل: (الاحساس بالإنتماء - الاندماج والمساهمة الفعالة - الإخلاص والوفاء - الإدارة ونمط القيادة)، والشكل التالي يوضح المخطط الفرضي للدراسة:

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري



شكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: إعداد الباحث.

**7/1 فرضيات الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار صحة الفرضيات الآتية:

1/7/1 الفرض الرئيسي الأول: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي (بأبعاده المختلفة) وتدعيم الولاء التنظيمي (بأبعاده المختلفة) للعاملين بالمؤسسات الصحية.

**2/7/1 الفرض الرئيسي الثاني:** تختلف الاتجاهات حول دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي وفقاً لخصائص المستقضي منهم الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي).

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الثاني (أربع) فروض فرعية على النحو التالي:

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد اختلاف في اتجاهات للعاملين بالمؤسسات الصحية حول دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي وفقاً للجنس.
- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد اختلاف في اتجاهات للعاملين بالمؤسسات الصحية حول دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي وفقاً للفئة العمرية.
- **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد اختلاف في اتجاهات للعاملين بالمؤسسات الصحية حول دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي وفقاً للحالة الاجتماعية.
- **الفرض الفرعي الرابع:** يوجد اختلاف في اتجاهات للعاملين بالمؤسسات الصحية حول دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي.

### 8/1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

### 1/8/1 الأهمية العلمية:

- تتبع أهمية البحث من الناحية العلمية من ندرة الدراسات العلمية في حدود علم الباحث الذي حاول الربط بين التسويق الداخلي وتدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية.

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

- كذلك يسعى البحث إلى الوصول لإطار مقترح لتوضيح الدور الذى يقوم به التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية.

### 2/8/1 الأهمية العملية:

- اهتمام الكثير من المؤسسات الصحية بدور التسويق الداخلي باعتباره مؤشراً يهتم بقياس تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية، خاصة في مجالات: (الاحساس بالانتماء - الاندماج والمساهمة الفعالة - الإخلاص والوفاء - الإدارة ونمط القيادة) والذي يترتب على تحقيقها دعم أفراد المجتمع لأهداف ورسالة المنشأة.
- تشجيع المؤسسات الصحية غير المهتمة بتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بكافة أبعادها، على إدراك الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي بالمؤسسات الصحية في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين، ومن ثم الإسهام فى تحقيق أهداف المنشأة وكفاءتها.

### 9/1 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على:

- 1/9/1 المنهج الوصفي التحليلي: "وهو المنهج الذي يجيب على أسئلة من، وماذا، وأين، ومتى، وكيف؛ وتم استخدامه في هذه الدراسة لملائمته لطبيعة الدراسة؛ وقد استخدمه الباحث فيما يلي: مراجعة نتائج البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إعداد الإطار النظري للبحث.

### 2/9/1 مصادر جمع البيانات:

1/2/9/1 بيانات ثانوية: وسوف يتم الحصول عليها من خلال:

- شبكة الإنترنت وقواعد البيانات والدوريات العلمية.

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

- التقارير الخاصة بالمؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية، والشكل التالي يوضح الموارد المتاحة بمستشفيات وزارة الصحة حسب المنطقة الصحية:

• جدول (3)

- الموارد المتاحة بمستشفيات وزارة الصحة حسب المنطقة الصحية

Health Region	التمريض لكل مائة طبيب Nurses / 100 physicians	التمريض لكل مائة سرير Nurses / 100 beds	عدد التمريض شامل القابلات No. of Nurses including midwives	الاطباء لكل مائة سرير Physicians /100 beds	عدد الاطباء No. of Physicians	عدد الأسرة No. of Beds	المنطقة الصحية
Riyadh	167	205	17,824	123	10,668	8,707	الرياض
The Holy Capital	158	219	5,903	139	3,741	2,694	العاصمة المقدسة
Jeddah	151	206	6,355	136	4,198	3,091	جدة
Ta'if	196	166	4,381	85	2,236	2,640	الطائف
Madinah	199	206	6,408	103	3,216	3,118	المدينة المنورة
Qaseem	198	199	5,788	100	2,917	2,909	القصيم
Eastern	184	220	7,619	120	4,135	3,456	الشرقية
Al-Ahsa	196	203	4,169	104	2,129	2,055	الأحساء
Hafr Al-Baten	332	259	2,592	78	780	1,000	حفر الباطن
Aseer	165	165	3,843	100	2,334	2,330	عسير
Bishah	172	157	1,447	92	842	920	بيشة
Tabouk	181	164	3,153	91	1,739	1,920	تبوك
Ha'il	194	158	3,073	82	1,588	1,940	حائل
Northern	224	174	2,536	78	1,133	1,460	الحدود الشمالية
Jazan	203	200	4,548	99	2,245	2,275	جازان
Najran	202	225	2,923	111	1,445	1,300	نجران
Al- Bahah	159	134	1,731	84	1,092	1,295	الباحة

المصدر: موقع وزارة الصحة السعودية، لعام 2022.

- استمارة الاستبيان تم توجيهها إلى مجموعة من العاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية.
- المقابلات مع بعض العاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية.

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

## 3/9/1 مجتمع وعينة الدراسة:

## 1/3/9/1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمدينة الملك سعود الطبية بالرياض في المملكة العربية السعودية والتمثلة في (المستشفى العام- مستشفى الأطفال- مستشفى النساء والولادة- مركز الملك فهد للكلية)؛ والبالغ عددهم (1379) عاملاً من العاملين بمدينة الملك سعود الطبية في الرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك خلال العام (2023م/ 1445هـ)؛ وفيما يلي توزيع حجم العينة على المستشفيات الحكومية في صحة مكة المكرمة محل الدراسة:

## جدول (3)

توزيع حجم العينة على المستشفيات الحكومية في صحة مكة المكرمة محل الدراسة

المستشفيات	المستشفى العام	مستشفى الأطفال	مستشفى النساء والولادة	مركز الملك فهد للكلية	الإجمالي
الإجمالي	500	300	300	279	1379
%	%36	%22	%22	%20	%100
حجم العينة	110	66	66	61	301

## 2/3/9/1 عينة الدراسة:

لإجراء الدراسة الميدانية تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية، حيث تم حساب الحجم الإجمالي للعينة.

## • حجم العينة الإجمالي:

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

تم حساب حجم العينة الإجمالي بالاستعانة بمعادلة ستيفن ستمسون (Steven K. Thompson)، والتي تأخذ الشكل التالي:

$$n = \frac{N * P * (1 - P)}{\left[ (N - 1) * \left( \frac{d}{Z} \right)^2 \right] + P * (1 - P)}$$

حيث إن:

- (n): حجم العينة المراد تحديدها.
- (Z): حدود الخطأ المعياري يساوي (1,96) وذلك عند درجة ثقة (95%).
- (d): مقدار الخطأ المعياري ويساوي (0,05).
- (P): نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع البحث ويساوي 0.5.

• (N): حجم المجتمع؛ وبالتعويض في المعادلة السابقة فأن:

$$n = \frac{1379 * 0.5 * (1 - 0.5)}{\left[ (1379 - 1) * \left( \frac{0.05}{1.96} \right)^2 \right] + 0.5 * (1 - 0.5)} \approx 301$$

وبالتالي يتضح بأن حجم العينة يتمثل في (301) عاملاً من من العاملين بمدينة الملك سعود الطبية بالرياض في المملكة العربية السعودية.

**10/1 حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

**1/10/1 حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على كل من: متغير التسويق الداخلي؛

ومتغير الولاء التنظيمي وكيفية تدعيمه من خلال الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي.

**2/10/1 الحدود البشرية:** عينة من بعض العاملين بمدينة الملك سعود الطبية بالرياض

في المملكة العربية السعودية.

**3/10/1 الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مدينة الملك سعود الطبية بالرياض

في المملكة العربية السعودية والمتمثلة في (المستشفى العام- مستشفى الأطفال-

مستشفى النساء والولادة- مركز الملك فهد للكلية)، وعرض الأدوار المختلفة التي تقوم

بها حيث أنها تتعامل مع فئة معينة من أفراد المجتمع.

**4/10/1 الحدود الزمانية:** سوف يتم تطبيق الدراسة في العام الدراسي (1445هـ/

2024م).

**11/1 أداة الدراسة:**

لتحقيق الهدف من الدراسة سوف يعتمد الباحث على استمارة استبيان يتم توجيهها

لبعض العاملين بمدينة الملك سعود الطبية بالرياض في المملكة العربية السعودية

بالرياض بالمملكة العربية السعودية؛ للتعرف دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء

التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية؛ وسوف تتميز

بالبساطة في تصميمها وترتيب العبارات حسب تسلسل متغيرات البحث، وسوف تشمل

على قسمين رئيسيين بحيث يختص: القسم الأول بالبيانات الشخصية أم القسم الثاني

يتضمن أبعاد الاستبيان؛ والجدول التالي يوضح محاور استمارة الاستبيان:

جدول (4) متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغيرات	الأبعاد	المصدر
	1- تطوير وتدريب العاملين.	(Bhatia,2019), (Atiqur, Dewan,2018), (Sohail,2018), (Chatterji&Kiran,2023)

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة

العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

	<p>2- تمكين العاملين.</p> <p>3- تحفيز العاملين.</p> <p>4- الاتصال الداخلي.</p>	التسويق الداخلي
(Echchakoui,2016), (Maria,et al,2017), (Ghanbari, Abdolmaleki,2019)	<p>1- الاحساس بالإنتماء.</p> <p>2- الاندماج والمساهمة الفعالة.</p> <p>3- الإخلاص والوفاء.</p> <p>4- الإدارة ونمط القيادة.</p>	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث.

## الفصل الثاني

### 1/2 مقدمة:

يتناول هذا الفصل متغيرات البحث المتمثلة في التسويق الداخلي من حيث مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وخصائصه، ومكوناته، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، وخطوات التسويق الداخلي، بالإضافة إلى الولاء التنظيمي من حيث مفهومه، وأهميته، وخصائصه، وأنواعه، ومراحله، وقياسه، وأبعاده، والنماذج المفسرة له، وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لهذه المحاور.

### 2/2 التسويق الداخلي:

تهتم المنظمات الناجحة بالأنشطة التسويقية الاستراتيجية من الداخل وهذا ما يطلق عليه في العصر الحديث التسويق الداخلي، ومن خلال تطبيق هذه المفاهيم التسويقية الحديثة وبقدر أهمية تطبيقها واقناعهم بمدى جاذبية وقدرة المنتجات على إشباع احتياجاتهم. ظهر هذا الأخير على عملاء المؤسسة بصفة رسمية في نهاية السبعينات وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعهم من خلال الأنشطة التي يؤدونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية. (Sohail,2018,326)

## 1/2/2 مفهوم التسويق الداخلي:

هناك العديد من الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت التسويق الداخلي وتناولها العديد من الباحثين، ونذكر منها:

عرفه (Ali,2016,125) بأنه: "فلسفة معاملة الموظفين كعملاء وهو بمثابة استراتيجية لتشكيل المنتجات الوظيفية التي تتلائم مع الاحتياجات البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

وعرفه (Bojarskyte (2017,14) بأنه: "عملية التواصل الداخلي وتوظيف وتدريب الموظفين وفهم احتياجاتهم ورغباتهم".

كذلك عرفه فكري (2018,515) بأنه: "مصطلح ينبع من فكرة أن العاملين يشكلون السوق الداخلية داخل المنظمة، وهذه السوق تحتاج إلى علم ومتعلمين وتدريب ومكافأة وتحفيز لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء الخارجيين".

وعرفه المطيري (2019,630) بأنه: "فلسفة خدمة الزبون التي تستند على ضرورة اختيار الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على كسب الزبائن والاحتفاظ بهم لضمان الحصول على الموارد المالية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة".

كما عرفه أبو ليفة (2020,272) بأنه: "فلسفة استراتيجية حديثة تطبق فيها المنظمة مفهوم التسويق في تعاملها مع موظفيها، وذلك من خلال اتباعها مجموعة من

السياسات والإجراءات من أجل تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وإقامة وتطوير العلاقات بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة لعملائها الخارجيين".

وعرفه الزهرة (2021،183) بأنه: "جهود مخططة للتغلب على المقاومة التنظيمية من خلال تعديل وتغيير ومواءمة وأثار الدافعية ودمج الموظفين نحو التنفيذ الفعال للاستراتيجيات التنظيمية للمنظمة".

أيضاً عرفه القحطاني (2023،107) بأنه: "مجموعة من الجهود التي تقوم بها المنظمات السعودية بهدف كسب رضا الموظفين للرفع من مستوى كفاءتهم".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه فلسفة تسويقية جديدة تركز على العاملين بمدينة الملك سعود الطبية بالرياض في المملكة العربية السعودية باعتبارهم عملاء داخليين، بغرض تشجيعهم على الاستمرارية في العمل وتحفيزهم على تحسين جودة الخدمة التي يتم تقديمها للعملاء الخارجيين.

## 2/2/2 أهمية التسويق الداخلي:

يكتسب التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الافراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الافراد اتجاه المؤسسة (Bhatia (2019,98)، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والافراد العاملين:

## 1/2/2/2 أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية هدفها الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة. (Ala'Eddin, Hussein, 2012, 65)

ويكتسب التسويق الداخلي أهمية للمؤسسة انطلاقاً من ثلاثة محاور Atiqur, :Dewan (2018,56)

- إدارة التغيير: قد تعتمد المنظمة على إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدًّا، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات.
- بناء الصورة العامة: تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة اعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، العاملين، المنظمات الأخرى المنافسة) في النشاط بهدف التوقع الاستراتيجي الذي يعمل على دخول السوق بفاعلية مما يسهم في تسهيل الوصول إلى الموارد المتاحة وبأقل تكلفة لزيادة الإنتاجية. (Sohail,2018,329)
- إستراتيجية المنظمة: تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الافراد والوظائف وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي.

2/2/2/2 أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين:

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

يوجد العديد من المزايا التي يمكن الاستفادة منها الموظفين تتجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي (Awan (2015,76) نذكر منها:

- تحقيق الرضا لدى العاملين: أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في رضا العاملين. (Cătălin,et al,2014,10)
- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.
- تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى أو أعلى أو أقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف. (Imran,et al,2018,49)
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى اشباع الحاجات العليا وتحقيق الذات والتميز في العمل بدل عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

## 3/2/2 أهداف التسويق الداخلي:

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل، والتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة كما وضحتها (Nisreen (2018,72)، والسيابي، الصبري (2021،703)، والقحطاني، (2023،11)، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق التالي:

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- تحفيز العاملين واثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن) وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن، اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة. (Moutte,2010,17)
- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الاشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات. (حيرش،45،2015)

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاث مستويات (بلعابد،903،2019):

- هدف على المستوى العام: وهو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.
  - هدف على المستوى الاستراتيجي: هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها، ويتم التسهيل بها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.
  - هدف على المستوى التكتيكي: المتمثل في وجوب إفهام العاملين لماذا يتوقع منهم التصرف بطريقة معينة، أو لماذا يجب عليهم دعم مواقف معينة، بالإضافة إلى وجوب تطوير الخدمة الكاملة وأن تقبل داخلياً قبل طرحها في السوق.
- (حسونة، 190، 2021)

#### 4/2/2 خصائص التسويق الداخلي:

- يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تحقيق العديد من الأهداف التسويقية كما وضحتها دراسة (Moutte, 2010, 13)، وبلعابد (2019، 905)، وملوكي، النباي (2019، 449)، ومن هذه الخصائص ما يلي:
- عملية اجتماعية: فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، نونما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي. (Awan, 2015, 79)

- عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة التي يقومون بها تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة. ( Cătălin,et al,2014,9)
- بحوث التسويق الداخلي: تكمن في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق، مهما كان نوع التسويق وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة ومن سوق التوظيف وفي الغالب يعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها وعلى مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة التي يكون لها تأثير على نجاح برامج المؤسسة.
- وتحتاج المؤسسة إلى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي وهي تركز على ثلاثة أنواع رئيسية:
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهمتهم في الوظيفة ما هو المطلوب منهم تقديمه.
  - معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من المؤسسة. (Atiqur, Dewan,2018,59)

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

■ معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي (هل يعتقد الموظف أنه يقدم أكثر مما يأخذ أم لا)، وهذه الجوانب مهمة في معرفة توقعات الزبون الداخلي كون أن أي موظف يعتقد انه يقدم أشياء وفي المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى وأداء والتزام، وولاء الموظف للمؤسسة يكون حسب تربيته لهذا التبادل فإذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه سوف يتقاسم في العمل وإذا كان العكس فانه سوف يندفع أكثر في العمل وتزداد درجة ولاءه.

### 5/2/2 مكونات التسويق الداخلي:

للتسويق الداخلي مجموعة من المكونات التي تسهم في تحقيق النجاح للمنظمة وتحقيق العديد من الأهداف كما وضحتها دراسة كل من (Singh, 2016,44)، وبولحية، سالمى (2017،266)، و (Oluwafemi, Adebisi (2018,111)، وبلاغيث، وآخرون (2022،121)، والمتمثلة في:

1- الموظفون: إن استراتيجية التسويق الداخلي تهتم بجانب الموظفين من حيث توظيفهم تدريبهم واعطائهم المكافآت وهذا لاشباع حاجاتهم ورغباتهم ولهذا كانت تنظر للموظفين على أنهم وتحفيزهم زبائن داخليين ويتطلب ذلك استخدام تقنيات تسويقية داخل المنظمة.

2- المنظمة: فالتسويق الداخلي يسمح للمنظمة من بناء هوية والتي تسمح لها بالتركيز والاهتمام بالزبون من خلال تطوير علاقات وذلك عن طريق تغيير المواقف

والإجراءات والهدف النهائي للمنظمة هو زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء في المدى الطويل.

3- رضا الزبون الخارجي: القدرة على تحسين الاداء يتطلب رضا الزبون الخارجي وهذه تعد مخرجات التسويق الداخلي حيث أن التطبيق الفعال لاستراتيجية التسويق الداخلي يؤدي إلى رضا الموظفين، والذي يتحول بدوره إلى رضا للزبائن، وذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.

4- الوحدات الوظيفية: فالوحدات الوظيفية هي أكبر سبب في وجود استراتيجية التسويق الداخلي في المنظمة، وذلك لما لها من القدرة على إلغاء الحواجز بين الاقسام والسماح باتصال أفضل.

### 6/2/2 أبعاد التسويق الداخلي:

للتسويق الداخلي مجموعة من الأبعاد والتي سيتم التطرق لها في هذا المطلب وكذا توضيح شروط نجاحها من أجل تحقيق العديد من الأهداف كما وضحتها دراسة حليلو،عريق (2018،90)، وملوكي، الباي (2019،448)، والعيفة،عطية (2023،145)، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

#### ▪ أولاً: الاتصال الداخلي:

فقد عرف الاتصال الداخلي بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الافكار والاتجاهات والرغبات والاراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير

المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضًا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري. (عرقوب، حجاب، 2019، 77)

ويمكن إبراز أهم أهداف عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة لمختلف الأفراد في النقاط التالية:

1- أهداف خاصة بالعاملين: وذلك من خلال:

- خلق الرضا والارتياح بين العاملين.
- زيادة التفاهم والثقة.
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة. (Bojarskyte, 2017, 20)

2- أهداف خاصة بالقيادة: وتطور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

3- أهداف خاصة بالجمهور: وذلك من خلال:

- ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه.
  - تعريفه بإنتاجها وخدماتها.
  - التعرف على رأيه في المؤسسة وكذا اقتراحاته للتحسين من خدماتها.
- (فكري، 2018، 518)

▪ ثانيًا: التحفيز:

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

تعتبر الحوافز المعنوية إحدى مقومات العمل في المؤسسة، فهي الطريقة التي تعبر من خلالها المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن وهي من إحدى الطرق التي تساعد على تحقيق أهدافها. وتعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر إيجابياً في سلوك المستهلك. كما عرفت أيضاً على أنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه. (المطيري، 633، 2019)

أما التحفيز في نظر بعض علماء الاقتصاد فهو إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه إلى الأفضل. في حين عرفها الصيرفي، أنها تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد. (أبو ليفة، 275، 2020)

ويمكن إبراز أهم أهداف التحفيز في المؤسسة لمختلف الأفراد في النقاط التالية:

- تحسين الأداء الوظيفي والتقليل من الغيابات عن العمل.
- تحقيق الرضا لدى العاملين والرفع من الروح المعنوية.
- ثالثاً: تدريب وتكوين العاملين:

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا تكفي عملية اختيار العاملين وإنما يجب تنمية هؤلاء الافراد وتنمية قدراتهم على أداء الاعمال المسندة لهم ومساعدتهم على اكتساب معارف ومعلومات جديدة تساهم في صقل مهاراتهم وهذا ما تقدمه وظيفة التدريب. (Bhatia,2019, 99)

أما التدريب من وجهة نظر بعض علماء الاقتصاد هو العملية التي من خلالها يحصل تكيف الافراد بحيث يمكنهم التكيف بشكل فعال. ويعرف أيضا على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة نتاجية عالية.

ويمكن ابراز أهم أهداف التدريب في المؤسسة لمختلف الافراد في النقاط التالية:

- إكساب الافراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الانساني عموماً.
- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل.
- صقل تحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين إثارة الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خالل العصف الذهني. , Ala'Eddin, Hussein, 2012,

(67)

## - رابعاً: التمكين:

إن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (M.DARLINGTON) حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والافراد بشكل يشجع الافراد علي صنع القرارات يوم بعد يوم من الادارة الدنيا إلى الادارة العليا، وهو أيضا السماح للافراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويبرز بأنه توجيه نشاط لافراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات. (Sohail,2018,331)

في ما تطرق علماء اخرون لمفهومه وعرفوه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال حساسه بوجود معني ارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، ويرى كل عامل شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة. أن مفهوم التمكين يعتمد علي أربعة عناصر مجتمعة المعلومات، المعرفة المكافآت القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، ويكتسب التمكين أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والعاملين على حد سواء:

أ- بالنسبة للعاملين: يكتسب التمكين أهميته من حيث:

- كونه يشعر العاملين بالمسؤولية، واحساس عال بالملكية، والرضا عن الانجاز.

- يمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يتوجب العمل بمنطق الفريق، وأن إدراك هذه الامور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة.
  - يساهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارين لديهم، ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.
  - يؤدي إلى زيادة التزامهم وأنه عندما يحس الموظفون بتمكينهم.
- ب- بالنسبة للمؤسسة: تنمية طريقة تفكير المديرين، مع تركهم لم أراعاه الامور ذات التأثير في حياة المؤسسة، وأمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الخطط وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الاجل، ويجعل التمكين من الادارة أكثر حسما ونجاحا، وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والافراد. (Imran,et al,2018,51)

## 7/2/2 العوامل المؤثرة في التسويق الداخلي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في التسويق الداخلي وتعمل على تحديد أهدافه وتعمل على تحقيق العديد من الأهداف كما وضحتها دراسة السيابي،الصبري (2021،708)، والقحطاني (2023،12)، وميلود، الجيلاني (2020،225)، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- 1- تنمية ثقافة المؤسسة: وهي القيم التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها من أمثلتها: الزبون دائما على حق السرعة في الأداء، الجودة المتحققة من أول مرة، لهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

- تمكين الموظف من فهم رسالة المؤسسة.
- تنمية توجهات الموظفين نحو السوق.
- 2- الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها: وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تتضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم والا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير المتكامل، وهنا ستكون أهداف التسويق الداخلي كما يلي:
  - ضمان الممارسات التسييرية داخل المؤسسة المشجعة لدعم توجهات الموظفين نحو الزبون والسوق.
  - ضمان تدفق المعلومات وحصول الموظفين عليها، والتي تمكنهم من انجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية. (الحكيمي، وآخرون، 406، 2021)
  - 3- تقديم السلع والخدمات الجديدة: حيث يلعب التسويق الداخلي دورًا هامًا كأسلوب منظم لتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وستكون أهداف التسويق الداخلي هي:
    - جعل الموظفين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم الخدمات الجديدة.
    - أن تكون هناك معرفة كافية لدى الموظفين بماهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والاستراتيجيات الترويجية على وجه الخصوص.
    - أن يكون الموظفين على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم، وهم بصدد تطبيق الإستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة. (إبراهيم، 507، 2020)

**8/2/2 خطوات التسويق الداخلي:**

هناك مجموعة من الخطوات التي يتميز بها التسويق الداخلي كما ذكر كل من حيرش (2015،50)، وSingh (2016،42)، و (Oluwafemi, Adebisi, 2018،109)، والعيفة، عطية (2023،146)، حيث يلعب دورًا حيويًا في قبول وتطبيق الخطط التسويقية وفيما يلي يمكن استعراض الخطوات الأساسية للتسويق الداخلي:

- **تحديد السوق:** حيث يجب تحديد السوق بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المتقدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديده بمفهوم الزبائن الداخليين الذي يتطلب إشباع حاجاتهم، ان كل شخص مشارك ويقدم الخدمة بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا يعكس العلاقات داخل القسم وبين الاقسام والانشطة والمسؤوليات. (Haghighikhah,et al,2016,149)

- **بحوث التسويق:** تمكن بحوث التسويق في البحث واستخدام المعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق، حيث يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها مع جميع المستويات الادارية في المؤسسة ومن سوق التوظيف، وهذا ما يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات المناسبة وكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة. (Yusuf,et al, 2016, 219)

- **تجزئة السوق:** يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردان، ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفتقرون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدا فإنه من غير المعقول اعتبار كل الأفراد أو الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الافراد المستهدفين وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج التسويقي يلائم كل قطاع سوقي مستهدف.

- **الاتصال التسويقي:** إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، هذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الافراد والمنظمة. فالمجالات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهيين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن. (Košir,2014,1646)

- **التوجه التسويقي:** إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة، وان أهداف المنظمة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين، لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة. (Gahremani,Azar,2017,43)

### 3/2 الولاء التنظيمي:

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

يكثُر في علمي الإدارة، والنفس التنظيمي استخدام مصطلح الولاء التنظيمي، أو الولاء الوظيفي، وأحيانا الولاء المؤسسي، وذلك في إشارة إلى المشاعر المعبرة عن العلاقة النفسية، والسلوكية التي يكنها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، سواء أخذت العلاقة صورة إيجابية، أو سلبية، وقد عني الباحثون، والدارسون لهذا الموضوع لما يترتب عليه من آثار تتعكس على المنظمة في سمعتها، أو إنتاجيتها، ومن ثم بقاؤها واستمرارها في الميدان. (Hee,et al,2019,50)

كل المنظمات، سواء الإنتاجية، كالمصانع والمعامل، أو المنظمات الخدمية حكومية أو خاصة كخدمات التدريس، والصحة، والصيانة، والمبيعات، وغيرها اهتمت وتهتم بالولاء الوظيفي، وتوليه عنايتها متى ما أدركت أهميته في زيادة، وجودة إنتاجها، أو دقة، وحسن خدماتها المقدمة للزبائن الدراسات على الولاء التنظيمي كشفت ثلاثة عناصر يتشكل على ضوءها الولاء: أولها العنصر الانفعالي المتمثل في الاتجاهات الإيجابية، أو السلبية التي تتشكل لدى من يعمل في المنظمة نتيجة التفاعل مع الزملاء، والرؤساء والمناخ الذي يسود المنظمة، وتتبع آثاره على منسوبها مثل مشاعر التعاون، والمودة والتقدير السائد بين الزملاء. (أبورية، 107، 2019)

### 1/3/2 مفهوم الولاء التنظيمي:

لا يزال الولاء لمنظمة ما موضوعاً مثيراً للاهتمام للباحثين والممارسين، الولاء هو مؤشر مهم لعلاقة ناجحة، سواء كان ذلك من وجهة نظر الموظف أو العميل، تحاول إدارة الشركات الاحتفاظ بالموظفين على المدى الطويل، بينما يحتفظ الموظفون

بالعملاء من خلال تقديم أفضل الخدمات جودة، وهناك العديد من التعريفات التي تناولت الولاء التنظيمي، ومنها:

تم تعريف الولاء التنظيمي من قبل (Graham,1991) على أنه الالتزام مع القادة التنظيميين والولاء لهم وللمنظمة ككل، متجاوزا المصالح الضيقة للأفراد، ومجموعات العمل، والإدارات وتشمل السلوكيات التمثيلية والدفاع عن المنظمة ضد التهديدات المساهمة في سمعتها الحسنة، والتعاون مع الآخرين لخدمة مصالح الجميع.

وقد عرف (Buchanan,1974) الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة منها، وقد فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي: التماثل والاندماج والاخلاص.

كما أكد (Loveman,1998) أنه عندما تجذب الإدارة موظفا جديداً باستخدام استراتيجيات العلامات التجارية الداخلية أو تحتفظ بالموظفين الجيدين مع تكتيكات العلامات التجارية الداخلية لخلق الولاء الذي يقاس بعود الموظف ومدة الخدمة، كما تساعد المناقشات الجماعية والتدريب وورش العمل والاستراتيجيات الأخرى الموظفين على الأداء وفقاً لعود العلامة التجارية، والتي تحفز الموظفين على أن يصبحوا جزءاً من علامة تجارية معينة على المدى الطويل.

وأوضح (Echchaoui,2016) أن ولاء الموظف من خلال الإنصاف يحدث عندما يظهر الموظف ولاءه لشركة ما، مما يزيد من ناتج جميع الجهود، على سبيل المثال: (التدريب، وضوح الدور، والإحاطة) وما إلى ذلك، التي تستخدمها المنظمة على موظفيها.

كما عرف (Clark,1971) بأن الولاء هو المكون الرئيسي لثقافة تنظيمية مثالية، عندما تركز المؤسسات على مواءمة الموارد البشرية مع وعود العلامة التجارية من خلال العلامات التجارية الداخلية، فإن هذا يخلق ولاء الموظفين للعلامات التجارية.

### 2/3/2 أهمية الولاء التنظيمي:

أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب الفعالية في العمل. (خديجة والساسي، ٢٠١٧)

كما انه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، الجنس والحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل. (بركات، 66، 2015)

كما اشار (زيتوني، 2016) أن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعت إلى بذل الجهد وانفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاءة، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المعنوية والوقت والمادية والتي تسهم كثيرا في سد احتياجاتهم المختلفة، وتسعى المنظمات من ذلك كله للحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها والإخلاص في خدمتهم، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات.

- ولقد لخصت الدراسات الأهمية التي تجنيها المنظمة من الولاء التنظيمي ( Maria,et al,2017,229)، و(بودماغ،قرين،2022،252)، و(محمد،100،2022) بما يلي:
- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثر على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
  - يساعد في تحقيق الأداء المتميز للعمل.
  - يؤدي إلى زيادة الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
  - إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحصل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات ولا مبالاة في العمل والسرقة.
  - إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (Coopey, Hartley,1991,23)

### 3/3/2 خصائص الولاء التنظيمي:

- اشار (Schneider,et al,2013,370)، و(الرفوع،83،2021) و(سالم،175،2023)، أن خصائص الولاء التنظيمي تتمثل في:
- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
  - يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

- ان الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال الظواهر التنظيمية التي تظهر من خلال سلوك وتصرفات الافراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم. (الخالدة،2023،547)
  - بينما وضع (كبار، وسرار، ٢٠٢٠)، و (Echchakoui,2016,59)، أن الولاء التنظيمي يتمتع بعدد من الخصائص تتمثل في:
  - إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
  - إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
  - إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم. (سي حايف، وآخرون، 2019، 93)
  - أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحد ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر.
- 4/3/2 أنواع الولاء التنظيمي:**

لقد اشار (أبوبكر وبوسالم، ٢٠١٠) أن هناك ثلاث أنماط تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي، وهم:

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

1- الولاء العاطفي: ويشير إلى ارتباط الموظف العاطفي وانغماسه مع المؤسسة والموظفين الذين يتمتعون بالتزام عاطفي قوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأن وجودهم تابع من رغبتهم في البقاء.

2- الولاء المستمر أو الاستمراري: إذ يشير إلى حالة من الوعي للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة، إذ يبقى الموظفين في أعمالهم لأنهم بحاجة له. (Ghanbari, ) (Abdolmaleki,2019,27

3- الولاء المعياري: والذي يعكس شعور الموظف بالحاجة بالاستمرار في الوظيفة، وأن سر وجوده بدافع: ومنطق أخلاقي لالتزامه بمبادئ المؤسسة. (بونار، خليفة،75،2020)

### 5/3/2 مراحل الولاء التنظيمي:

يمر الولاء التنظيمي بمجموعة من المراحل المتعاقبة والتي يجب اتباعها لتحقيق الاستفادة منها في تحقيق العديد من الأهداف (الخالدة،549،2023)، و(الشنطي،90،2017)، وهي كما يلي:

1- مرحلة التجربة والإعداد: وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، ويرى بوشنان أيضا أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها تضارب الولاء ووضوح الدور، وتحديات العمل، وفهم التوقعات.

2- مرحلة العمل والانجاز: وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثباته ذاته من خلال عمله والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل. (حصيني، 44، 2012)

3- مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتتصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (غنام، ٢٠٠٥)

كما جاء في الشميلي (٢٠١٧) حيث رتب الولاء التنظيمي ضمن مراحل زمنية ثلاث وهي كما يلي:

- مرحلة ما قبل الدخول للعمل: وتمثل فترة خبرات العمل السابقة للوظيفة، حيث يكون العامل صورة مسبقة عن طبيعة المؤسسة والعاملين فيها ودوره وما سيكون عليه، وحين يتم الالتحاق بالعمل يدخل الأفراد بمستويات مختلفة من الميل والاستعداد للانتماء، وينتج هذا الاختلاف عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته عن العمل والظروف المرافقة لقراره بالعمل في المؤسسة. (قريشي، 66، 2021)

- مرحلة الترسخ: وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل اللاحقة لفترة التثبيت حيث يدعم الولاء من خلال الاستثمارات والانغماس الاجتماعي للأفراد. ومن ناحية اخرى فقد اشار أبوبكر وبوسالم (٢٠١٠) إلى أنه تتعدد مراحل تكوين الولاء التنظيمي على مراحل مختلفة (حياسات، 2015، 55)، حيث تتمثل هذه المراحل في التالي:
- مرحلة الطاعة والالتزام: حيث تبدأ منذ تقلد الفرد للمنصب داخل المنظمة إلى مدة سنة، حيث تعني قبوله لسلطة الآخرين عليه والتزامه وامرهم من اجل الحصول على العوائد المادية والمعنوية.
- مرحلة التطابق: حيث تتراوح من عامين إلى أربعة أعوام، وتعني قبول الفرد سلطات الآخرين لتحقيق الرضا في العمل وانسجامه مع ذاته وشعوره لفخر والاعتزاز للمنظمة. (رشيد، الزيايدي، 2014، 15)
- مرحلة الهوية أو التبني: حيث تبدأ من السنة الخامسة ، حيث يقبل الفرد أهداف وقيم المنظمة.

### 6/3/2 قياس الولاء التنظيمي:

وضح (حاج عجيلة، وبن جروة، ٢٠٢١) ان الولاء التنظيمي يعد من بين ابرز الأمور التي على المنظمة إدراكها وفهمها لما له من أهمية بالغة عليها وعلى العاملين بها، وما يترتب عن مستوى الولاء التنظيمي من نتائج تضمن تحقيق النجاح وتساعد على الاستمرارية، وذلك من خلال قياس الولاء عن طريق عدد من المعايير والمؤشرات

كمعدل دوران العمل ومعدل كثرة الحوادث، وتتمثل أهمية قياس الولاء التنظيمي في النقاط التالية (عبد الحليم، 2019، 124):

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- يعتبر أداة شخصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة يعود على العاملين والمنظمة بالنفع حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم مما ينعكس بالإيجابية على أدائهم ومن ثم على فاعلية المنظمة.
- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لذلك تسعى جاهدة لدراسة العوامل المؤثرة فيهم نظراً للأهمية التي يترتب عنها وجوده من عدمه فهو يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل إلى منظمات أخرى.
- معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات الخاصة بالعاملين عن طريق قياس الولاء الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات والتي توضح كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء. (حصيني، 2012، 50)

### 7/3/2 أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً،

ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه أبعاد الولاء التنظيمي. (بوخاري، خواجه، ٢٠١٨)

ولقد تمحورت الدراسات في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء وهما:

1- المدخل الاتجاهي: ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي، وينظر المدخل الاتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته، وهكذا، فإنه وفقاً لهذا المدخل، يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه "القوة النسبية لتماثل الفرد مع منظمة معينة وانغماسه فيها. (Stefan, 2011, 56)

2- المدخل السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها، ووفقاً لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، وسماه البعض الآخر بالاتجاه التبادلي كون العلاقة بين العاملين والتنظيم، فأصحاب هذا الاتجاه ينظرون إلى الولاء في المؤسسات التي تهدف إلى الربح بأنه ظاهرة تبادلية تهدف إلى إدراك الأفراد للتوازن بين الإغراءات التي تقدمها المؤسسة والمساهمات للأفراد في العمل. (عبد الحليم، 2019، 124)

## 7/3/2 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

اشارت الدراسة التي قام بها المحتسب وجلعود (٢٠٠٧) أن الولاء التنظيمي له عدد من العوامل المؤثرة في تكوينه لدى العاملين (Guerard, at el, 2013, 573)، والتي تتمثل في النقاط التالية:

1- العوامل الشخصية : حيث يتباين الافراد داخل المنظمة فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم وهي كالآتي:

- العمر: ولاء العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر لمنظماتهم.
- الجنس: ولاء النساء للمنظمات أكثر من الرجال إلا أن هذا العنصر غير متفق عليه.
- مدة الخدمة: من هم اطول مدة خدمة لديهم ولاء اكبر لمنظماتهم من ذوي الخدمة الاقل.
- المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية الاجتماعية أكثر ولاء من غيرهم الذين لا يحملون مثل هذه المسؤولية. (Fischer, 2016, 2649)

2- العوامل التنظيمية: المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية أهمها:

- الأجور أو المردودات المالية: المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي.

- نمط الاشراف: المؤسسات التي تهتم بالتعامل الانساني والادراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم وبمعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية. (اليامي،السواط،51،2022)
- المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي. (شيرواني،184،2023)
- 3- خصائص العمل: لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب واجراءات محددة وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء والتنظيمي وكل من درجة تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل إذ كلما كانت فكلما كانت المهام المنوطة للعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية داخل العمل وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي.
- 4- العوامل الخارجية: إن البيئة الخارجية الابعاد والمتغيرات الاجتماعية والسياسية الاقتصادية لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي. (Hong,et al,2021,173)

### 8/3/2 النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

- هناك عدة نماذج تناولها العلماء والباحثون لتفسير الولاء التنظيمي وتحديد ابعاده، وكل وجهة من وجهات النظر هذه لها ما يبررها لدى صاحب النموذج (المبيضين،السرطان،12،2023)، وفيما يلي عرض الواحد من هذه النماذج:
- 1- نموذج ماير وزملائه:

يُميز هذا النموذج بين ثلاثة أبعاد أو مكونات للولاء التنظيمي (Graham,1991,266) هي:

- المكون العاطفي: والذي يعرف بأنه مستوى احساس الموظف وإدراكه للخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظراً لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة في النشاط الإداري ويشار إلى أن هذا البعد يتأثر بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية واهمية وتنوع المهارات وقرب المشرفين وتوجيههم له. (عطاري، ٢٠١٢)
- المكون الاخلاقي: يعرفه الرواشدة بأنه شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة ويشار إلى أنه شعور الموظف اخلاقياً بالاستمرار والبقاء في المنظمة دون النظر إلى الجوانب النفعية الممكن تحقيقها لو التحق بمنظمة اخرى، وهذا النوع من الولاء يعكس الاحساس بالمسؤولية اتجاه العمل في المؤسسة وتسديد ما قدمته المنظمة له من خدمات. (الرواشدة، ٢٠١٧)
- المكون المستمر: وقد عرف بأنه درجة ادراك العاملين للامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمنظمة مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم المنظمة، ويذكر أن هذا المكون يستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات والتعويضات والمكافآت بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو اخلاقية ويذكر الدوسري أن هذه المكونات الثلاثة تؤثر على بعضها البعض وهناك رابطة مشتركة بينها هو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

يعمل بها، ولكن نجد ان طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الانواع السابقة، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لانه يحتاج الى ذلك، اما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لانه يشعر انه ملتزم بذلك. (Kelley,1992,30)

## 2- نموذج الولاء عند (Angele,Perry):

قسم كل من إنجل وبيري (Angele,Perry) العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي إلى:

- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يبين هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني علي أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك الذي يؤثر في توجهاته، فهو يركز على خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج مبني أساسا على ما يميز الأفراد من خصائص شخصية وما يحمله من تصرفات إلى المنظمة. (العامر،13،2018)
- نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يركز هذا النموذج علي أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها حيث ان الفرد يمارس نشاطه لتحقيق أهدافه داخل المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات

والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة.  
(اليامي، السواط، 54، 2022)

وعليه فقد قدم الباحثون من خلال هذا النموذج تفسيرين للعمليات التي تحدد الولاء التنظيمي حيث أن التفسير الأول يعتمد على الفرد وما يميزه من خصائص وصفات كأساس للولاء والتفسير الثاني أن المنظمة وطبيعة التنظيم فيها كأساس للولاء.  
(موفق، 390، 2023)

### 9/3/2 العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة الصحية عنصرًا أساسيًا في الاحتفاظ بالعملاء، نظرًا للعلاقة المباشرة بينهما، مما يساعد المنظمة على استمرار نشاطها وتحقيق أهدافها، والتسويق الداخلي من الأساليب الحديثة التي تساعد على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث ينظر إلى العاملين باعتبارهم عملاء داخليين.  
(علي، وآخرون، 84، 2023)

والولاء التنظيمي من الصفات التي يتميز بها العاملين في المنظمات إلى جانب عوامل تؤثر بالإيجاب على هذا الولاء التنظيمي، والتي تتمثل في تقديم رؤية للشركة صورة يؤمن بها العاملين ونظام الاتصالات والمكافآت لدى المنظمة مع العمل على تطوير العاملين بشكل مستمر في ظل وجود قيادة فعالة تساهم في رفع المستوى لديهم، وبالتالي يساهم كل ذلك في تغيير السلوك الذي يساعد في تطوير أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. (بلعابد، 911، 2019)

والمنظمات التي تسعى إلى النجاح تركز على العاملين الذين يمثلون الجانب الأساسي في تحقيق الأهداف المرجوة والتي من بينها تحقيق رضا العملاء، فقد اتضح أن لأبعاد التسويق الداخلي تأثير كبير في تحقيق الولاء التنظيمي حيث توفر الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد والقادمي وتوفر كافة مستلزمات العمليات التدريبية، كما أن الولاء يتحقق من خلال تقديم عوائد إيجابية: الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء. (فضيلة، 1228، 2021)

ويرى الباحث أن نجاح أي منظمة يكمن في مجموع ما تمتلكه من موارد وعناصر داخلية تسعى من خلال دمجها وتفاعل فيما بينها على تحقيق النجاح، حيث يعتبر المورد البشري أهم تلك الموارد لما له من خصائص ومميزات تميزه عن غيره، فالتسويق الداخلي هو توجه ونهج مبني على الاهتمام بالمورد البشري والعمل على اشباع حاجاته ورغباته التي من خلالها ينتج لنا مورد بشري كفاء يتميز بالولاء.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

أولاً: المراجع العربية:

1- إبراهيم، أحمد محمد (2020). التسويق الداخلي وتأثيره في الصورة الذهنية للمنظمة من منظور داخلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى جراحة الجملة العصبية في بغداد، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية، (3)48، 502-517.

2- إبراهيم، شادلي (2019). تقييم جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الزبون: دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات رزيق يونس (العالية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد حيزر - بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

3- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد (2020). العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، (3)، 262-300.

- 4- بركات، عبد الرازق (2015). دراسة مدى تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة بركات العائلية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 5- بلاغيث، موسى، بوزيدي، بوبكر، مهدي، شرقي (2022). دور التسويق الأخضر في تعزيز الصورة الذهنية للمستهلكين: دراسة فرع مؤسسة كوندرو بأفلو: ولاية غرناطة، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، 22(1)، 120-137.
- 6- بلعابد، فايزة (2019). أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، 5(1)، 900-912.
- 7- بلعابد، فايزة (2019). أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 5(1)، 900-912.
- 8- بن حوحو، محمد، مشته، مريم (2023). دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية منصور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 16(1)، 148-160.
- 9- بوبكر، عباسي (2023). تشخيص ممارسات التسويق الداخلي وتحديد الانحرافات وسبل معالجتها بالمؤسسات الخدمية: حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي،

- مجلة المنهل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 6(1)، 505-522.
- 10- بودماغ، محمد أمين، قرين ربيع (2022). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الخرف الصيني بالميلية، مجلة مجاميع المعرفة، 8(1)، 239-254.
- 11- بولحية، الطيب، سالمى، سمير (2017). المزيج الترويجي لخدمات البنوك الإسلامية وضوابطه الشرعية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 10(10)، 251-272.
- 12- التريكي، حسين أحمد، كرماد، خالد عمران، الصغير، شكري عبد الكريم (2023). التسويق الداخلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على دور الالتزام التنظيمي كوسيط من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة بمدينة الخمس - ليبيا، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة، 10(1)، 73-88.
- 13- حسونة، أحمد محمد صلاح الدين أحمد (2021). دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع بريد القاهرة الكبرى، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 8(1)، 149-198.

- 14- حصيني، بينه جابر (2012). الحكومة الإلكترونية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف، بحث تخرج مقدم إلى قسم تقنيات إدارة العمليات، جامعة الكوفة.
- 15- الحكيمي، وائل، محمد، رياض عبد الله قحطان، مصلح، يوسف قاسم عبده (2021). التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربة، (16)، 399-429.
- 16- حليلو، نبيل، عريق، عبد الرازق (2018). التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، (33)، 87-94.
- 17- حياصات، مروة محمد (2015). خفة الحركة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة حالة مركز عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- 18- حيرش، سليم (2015). أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية في ولاية المدية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونييسي علي البلبة 2، (11)، 40-56.
- 19- الخوالدة، عصام ذيب فياض (2023). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان، مجلة جامعة

- الحسين بن طلال للبحوث، جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 9(1)، 544-577.
- 20- الرفوع، أماني يوسف (2021). الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- 21- رميلة، لعمور، بومدين، بوداود (2019). اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية (PLS) حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(2).
- 22- الزهرة، علي حسين (2021). أثر المرح في مكان العمل في تحقيق التسويق الداخلي: بحث تطبيقي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(126)، 410-431.
- 23- سالم، سارة محمد قائد (2023). أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة عدن، مجلة التواصل، جامعة عدن، (46)، 155-211.
- 24- سي حاييف، شيراز (2020). إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2(1)، 90-100.

- 25- السيابي، ماجد قاسم عبده، الصبري، أسماء أحمد (2021). دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء: دراسة حالة على الشركة الوطنية للأغذية اليمنية، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 11(1)، 699-712.
- 26- الشنطي، محمود عبد الرحمن (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(7)، 85-104.
- 27- العامر، أحمد (2018). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي والأداء المهني لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية بمملكة البحرين، المجلة الإدارية والاقتصادية، 2(1)، 1-20.
- 28- عبد الحليم، أحمد حامد محمود، أحمد، نبيل ياسين (2023). أثر خصائص لجنة المراجعة على الإفصاح عن رأس المال الفكري وانعكاسه على قيمة الشركة: دليل تطبيقي من بيئة الأعمال السعودية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 14(1)، 210-302.
- 29- عبد الحميد، فضيلة (2021). أثر إجراءات التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في بنك السلام الجزائر، مجلة المعيار، المركز الجامعي بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت، 12(2)، 1217-1229.
- 30- عرقوب، علي، حجاب، موسى (2019). دور استراتيجية التسويق الداخلي في تحقيق جودة أنظمة المعلومات المصرفية: حالة البنك الوطني الجزائري BNA،

- مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي علي كافي بتندوف، (4)، 70 - 88.
- 31- علي، عيسى سالم، بافقير، عبدالله سالم يوسف، الأنصاري، أحمد عبد الرازق محمد (2023). أثر التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين في كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، جامعة ريان، 6(2)، 83 - 103.
- 32- عون، علي، سراية، الهادي (2021). علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة الرقمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 32(4)، 407 - 421.
- 33- العيفة، محمد، عطية، أمال (2023). أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور خنشلة، 7(2)، 139 - 160.
- 34- فضيلة، عبد الحميد (2021). أثر إجراءات التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في بنك السلام الجزائر، مجلة المعيار، جامعة تيسمسلت، 12(2)، 1217 - 1229.
- 35- فكري، محمد فكري محمد (2018). أثر التسويق الداخلي على رضا العملاء: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الخاصة في مصر، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، (4)، 489 - 540.

- 36- القحطاني، عبد العزيز علي عبد الله (2023). أثر التسويق الداخلي في كفاء رجال البيع: دراسة حالة شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح، (81)، 101-128.
- 37- القطب، خلود راغب (2024). التسويق الداخلي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية "علاقة وتأثير": دراسة مطبقة على جامعة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث بغزة، 8(2)، 82-99.
- 38- المبيضين، محمد عبد الرحمن محمد، السرحان، عطا الله فهد (2023). تقييم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للكادر الأكاديمي: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- 39- محمد، علي مفتاح، عبد الرحمن، مسعودة محمد (2022). أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى أداء العاملين بمركز الكلى بمستشفى بن سينا سرت، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، 5(1)، 95-114.
- 40- محمد، نوال يونس، سعيد، منى يونس (2012). أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي: دراسة لآراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 8(30)، 89-116.

- 41- المطيري، عقيل محمد عبد العزيز (2019). دور أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي شركة زين العراق للاتصالات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كاية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، 11(4)، 625-651.
- 42- المعيني، هاشم راشد (2018). العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام في الجامعات الخاصة الأردنية: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- 43- مقيح، صبري، عصامي، نور الدين (2023). تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين من خلال التسويق الداخلي: دراسة حالة جامعة سكيكة، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكة، 6(1)، 13-25.
- 44- ملوكي، عمر، الباي، محمد (2018). أثر التسويق الداخلي على اعتمادية الخدمة الصحية: دراسة حالة على الكادر الطبي والإداري بمصحة ابن حيان الوادي، مجلة معهد الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 22(2)، 443-464.
- 45- موفق، سهام (2023). المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: مؤسسة مطاحن الزبيان- القنطرة- أنموذجا، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عاشور زيان الجلفة، 14(1)، 383-400.

- 46- ميلود، ناصر، الجيلاني، بوظراف (2020). دراسة علاقة التسويق الداخلي بالعميل والميزة التنافسية: حالة بنوك عمومية محلية لولاية مستغانم، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 7(3)، 218-235.
- 47- الوهاشي، عبد الوهاب (2020). واقع ممارسات التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم: بحث تطبيقي على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، 9(1)، 16-61.
- 48- ياسين، أمل طه، علي، سارة عباس، عبد الكريم، محمد هاشم (2023). تأثير القيادة الخادمة في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في شركة الحفر بالبصرة، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 17(35)، 1-45.
- 49- اليامي، داحن بن محمد زياد آل سنان، السواط، طلق بن عوض الله محمد (2022). أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، 6(17)، 41-68.
- 50- اليوري، مصطفى أحمد محمد ناجي، العامري، عبده أحمد علي (2024). أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(2)، 553-586.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

(دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية) محمد بن جود الله القباري

- 51- Abobaker, A, and abosalem,S, 2010. The Effect of Employees Empowerment on Organizational Loyalty" A field studies on Algerian Sonatrach Oil Company, 45–61.
- 52- Ala'Eddin Mohammad Khalaf Ahmad, Hussein Mohammad Al-Borie (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia, Business and Management Research, Vol. 1, No. 3 .
- 53- Ali, S. Y. (2016). Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees' job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport. The Business & Management Review, 7(2), 124.
- 54- Alshraideh, A. T. R., Al-Lozi, M., & Alshurideh, M. T. (2017). The impact of training strategy on organizational loyalty via the mediating variables of organizational satisfaction and organizational performance: An empirical study on Jordanian agricultural credit corporation staff, Journal of Social Sciences (COES& RJ-JSS), 6(2), 383–394.
- 55- Arqawi, S. M., Al-Hila, A. A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The effect of procedural justice on the organizational loyalty of faculty staff in universities, International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), 10(2), 44–30.
- 56- Atiqur Rahman Sarker Dewan Mehrab Ashrafi (2018) , The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh , JBRMR ,Volume 12 Issue 3 .
- 57- Awan (2015). Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis Journal of Service Science and Management. Vol08, No,02 .
- 58- Barroso Castro, C., Martín Armario, E., & Martín Ruiz, D. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty, International Journal of Service Industry Management, 1 5(1), 27–53.

- 59- Berry, L. L. (1981). The employee as customer, *Journal of Retail Banking*, 3 (1), 33–40.
- 60- Bhatia, S. (2019). Mystery Shopping as a Decision Making Tool—the Indian Scenario, *the Management Accountant Journal*, 54(1), 96-103.
- 61- Bojarskytė, L. (2017). The impact of internal marketing on employee engagement in innovative organizations.
- 62- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108–116.
- 63- Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation, *Business Management Dynamics*, 3(11), 9.
- 64- Chatterji, N& Kiran, R. (2023). The influence of human, organizational and relational capital of universities on their performance: a developing economy perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 24(3), 799-829.
- 65- Coopey, J., & Hartley, J. (1991). Reconsidering the case for organisational commitment, *Human Resource Management Journal*, 1(3), 18–32.
- 66- Dakouan, C. (2019). Inbound marketing vs. outbound marketing. In *Inbound marketing vs. outbound marketing: Dakouan, Chouaib*, 12 (3), 66–77.
- 67- Du Preez, R., Bendixen, M., & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees, *Journal of Product & Brand Management*, 18, 61–66.
- 68- Echchakoui, S. (2016). Relationship between sales force reputation and customer behavior: Role of experiential value added by sales force, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 54–66.

- 69- Eppig, J. J. (1991). Intercommunication between mammalian oocytes and companion somatic cells. *Bioessays*, 13(11), 569–574.
- 70- Ghahremani, M., & pour Azar, R. S. G. (2017). Study of relationship between knowledge management and customer relationship management to organizational performance (Case Study: West Azerbaijan province's interest-free Mehr bank). *International Academic Journal of Business Management*, 4(2).
- 71- Ghanbari, S., & Abdolmaleki, J. (2019). The Role of ethical leadership in organizational loyalty with the mediation of work engagement. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 8(4), 17–36.
- 72- Graham, J. W (1991). An essay on organizational citizenship behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249– 270.
- 73- Haghhighikhah, M., Khadang, M., & Arabi, M. (2016). Internal marketing: Employee satisfaction and word of mouth in Guilan's Saderat bank. *International Journal of Marketing Studies*, 8(2), 147.
- 74- Hong, J.-W., Hong, A. J., & Kim, S. R. (2021). Exploring implicit and explicit attitudes of employees' authentic organizational loyalty. *Frontiers in Psychology*, 12, 166-178.
- 75- Imran Shahzad, and others (2018) , Impact of Internal Marketing Mix on Affective Commitment in Telecommunication Sector , *European, Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol. 7, No.1.
- 76- Jou, J. Y. H., Chou, C. K., & Fu, F. L. (2008). Development of an instrument to measure internal marketing concept. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(3), 66.
- 77- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27–36.
- 78- Košir, S. (2014). The role of knowledge management and internal communication for a better quality assurance in higher education

- institution. *Literacy information and computer education journal*, 5(3), 1641-1648.
- 79- Kotler, P. (1984), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Prentice-Hall, 13 (1), 201–209.
- 80- Laroche, M., Teng, L., Michon, R., & Chebat, J. (2005). Incorporating service quality into consumer mall shopping decision making: a comparison between English and French Canadian consumers, *Journal of Services Marketing*, 19(3), 157–163.
- 81- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18–31.
- 82- Maria Stock, R., Jong, A. de, & Zacharias, N. A. (2017). Frontline employees' innovative service behavior as key to customer loyalty: Insights into FLEs' resource gain spiral, *Journal of Product Innovation Management*, 34 (2), 223–245.
- 83- McNeese-Smith, D. (1995). Job satisfaction, productivity, and organizational commitment: The result of leadership. *JONA, The Journal of Nursing Administration*, 25(9), 17– 26.
- 84- Mohammed, E. A. (2017). "The Impact of the work pressures on the job performance" Exploratory and analytical study the opinions of a sample of faculty members in the Technical Institute For Administration/Alzafaranyia, *Journal of Techniques*, 30(4).
- 85- Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 4–29.
- 86- Moriuchi, E. (2021). *Cross-Cultural Social Media Marketing: Bridging Across Cultural Differences*. Emerald Group Publishing, 8(1), 75–80.

- 87- Moutte, J. (2010). l'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services.
- 88- Nisreen Jasim Mohammed (2018) ,The Role of Internal Marketing Strategies for Human Resource in Achieving the Credibility of Service Organization Exploratory Research in the Iraqi Airways General Company, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 7 Issue 2, February 2018.
- 89- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. Journal of Services Marketing, 13(3), 112–117.
- 90- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture, Annual Review of Psychology, 64, 361–388.
- 91- Singh, H. (2016). Impact of Marketing Mix Elements on Satisfaction: Mediating Effect of Brand Awareness, *Journal of Marketing and Consumer Research*, 20, 40– 47.
- 92- Sohail, M. S. (2018). The impact of internal marketing on employee job satisfaction and customer satisfaction: empirical evidence from restaurant industry of Saudi Arabia. Middle East Journal of Management, 5(4), 321-339.
- 93- Troitiño, D. R. (2014). The Single European Act–the Creation of the Interior Market in Europe. Editorial Staff Journal on Legal and Economic Issues of Central Europe: Mgr. Jan Gazda, Ph. D., 8.
- 94- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry, *Managing Service Quality: An International Journal*, 2, 15–20.
- 95- Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., & Giao, H. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty, *Management Science Letters*, 11(1), 203– 212.

- 96- Winston, W., & Cahill, D. J. (2012). Internal marketing: Your company's next stage of growth, Routledge, 10 (4), 100–105.
- 97- Yousef, D. A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective, Journal of Managerial Psychology, 5 , 33–45.
- 98- Yusuf, G. O., Sukati, I., & Andenyang, I. (2016). Internal marketing practices and customer orientation of employees in Nigeria banking sector, International review of management and marketing, 6(4), 217-223.