

دور ممارسات التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة ميدانية في جامعة اللاذقية"

الدكتورة نهاد نادر *

الدكتور سامر قاسم **

لينا محمد هيثم هبرة ***

(تاريخ الإيداع ٢١/١٠/٢٠٢٥ - تاريخ النشر ٢٦/٣/٢٠٢٦)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد دور ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) في المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري)، لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية والبالغ عددهم (٣٥١٤) عاملاً وعاملة، أما عينة البحث فهي عشوائية بسيطة، حيث بلغت (٣٤٦) عاملاً وعاملة، تم توزيع الاستبانة عليهم، وأعيد منها (٣٠٥) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٨٨.١٥%).

أظهرت نتائج البحث أنّ مستوى ممارسات التسويق الداخلي في جامعة اللاذقية متوسط ومقبول إجمالاً، حيث كان بعد "فريق العمل" هو الأكثر تطبيقاً. في المقابل، سجلت أبعاد "التحفيز" و"التدريب" و"التمكين" أضعف المتوسطات، مما يشير إلى الحاجة لتطويرها. كما كان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية متوسطاً إلى مرتفع، وتصدرته أبعاد "الكياسة" و"الضمير الحي"، بينما سجل بعد "الإيثار" أضعف تقييم، كما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً وقوية بين ممارسات التسويق الداخلي وجميع أبعاد المواطنة التنظيمية، وكان بعد "فريق العمل" هو الأقوى تأثيراً باستمرار في تعزيز جميع سلوكيات المواطنة، يليه "وضوح أدوار العمل"، أما تأثير بعد "التحفيز" فكان الأضعف نسبياً في التنبؤ بجميع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كلمات مفتاحية: ممارسات التسويق الداخلي، سلوك المواطنة التنظيمية، جامعة اللاذقية.

* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

** أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

*** طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

The Role of Internal Marketing Practices in Organizational Citizenship Behavior "A Field Study at Lattakia University"

Dr. Nihad Nader *

Dr. Samer Qasim **

Lina Mohamed Haitham Hebra ***

(Received 21/10/2025. Accepted 26/3/2026)

□ABSTRACT □

The research aimed to study the relationship between Internal Marketing Practices (Clarity of Job Roles, Teamwork, Internal Communication, Internal Training, Motivation/Incentives, Empowerment) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) with its dimensions (Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Conscientiousness, Civic Virtue), from the perspective of the administrative staff at Lattakia University (Latakia University). The research adopted the descriptive analytical approach. The study population included all administrative staff members at Lattakia University, totaling (3514) employees (male and female). The research sample was a simple random sample of (346) employees (male and female) to whom the questionnaire was distributed. A total of (305) complete and valid questionnaires were returned for statistical analysis, with a response rate of (88.15%).

The research results showed that the overall level of internal marketing practices at Lattakia University was moderate and acceptable; the "Teamwork" dimension was the most applied. In contrast, the dimensions of "Motivation/Incentives," "Training," and "Empowerment" recorded the lowest means, indicating a need for development. Furthermore, the overall level of OCB was moderate to high, led by the dimensions of "Courtesy" and "Conscientiousness," while "Altruism" recorded the lowest rating. The results also showed a strong and statistically significant relationship between internal marketing practices and all dimensions of OCB. The "Teamwork" dimension was consistently the strongest predictor in promoting all OCB behaviors, followed by "Clarity of Job Roles," whereas the impact of the "Motivation/Incentives" dimension was relatively the weakest in predicting all OCB behaviors.

Keywords: Internal Marketing Practices, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Lattakia University.

* Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Lattakia, Lattakia, Syria.

** Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Lattakia, Lattakia, Syria.

*** Postgraduate student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Lattakia, Lattakia, Syria.

المقدمة:

تُعد سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior (OCB) سلوكيات إيجابية وطوعية يمارسها الموظف، تتجاوز متطلبات وظيفته الرسمية، وتُعبّر عن إحساس عالٍ بالمسؤولية تجاه المنظمة، مما يدفعه لبذل جهد إضافي يساهم في تحقيق أهدافها، لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية في أي مؤسسة دون تنمية ورعاية هذا السلوك، خاصة في الجامعات التي تحتاج لتعزيزه وتوظيفه لتحقيق أهداف التعليم العالي. وقد شهد مجال التسويق تطوراً ملحوظاً ومتسارعاً كونه ركيزة أساسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها في ظل المنافسة الشديدة والتحديات المتنوعة (شعبان والإمام، ٢٠٢١، ص ٦٥٥). ومحاكاة لنجاح التسويق التقليدي مع العملاء الخارجيين، ظهر مفهوم التسويق الداخلي في الثمانينيات من القرن العشرين ليُشكل تطوراً نوعياً في الفكر الإداري، حيث يقوم جوهر التسويق الداخلي على اعتبار الموظفين عملاء داخليين يجب فهم وتلبية احتياجاتهم، ورؤيتهم كأصل استراتيجي والاستثمار فيهم؛ لكونهم المحرك الأساسي لجودة الخدمات التي تُقدم للعملاء النهائيين (Al shura et al., 2016).

وانطلاقاً من العلاقة المترابطة بين جودة البيئة الداخلية للمنظمة (المُشكلة بفعل ممارسات التسويق الداخلي) والجهد الطوعي للموظفين (المُمثل في سلوك المواطنة التنظيمية)، تكتسب دراسة هذه العلاقة في المؤسسات التعليمية أهمية قصوى؛ فالجامعات، ومن ضمنها جامعة اللاذقية، تعتمد بشكل كبير على كفاءة والتزام كوادرها الأكاديمية. وعليه، يسعى هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية، لتحديد مدى تطبيق هذه الممارسات وتأثيرها في تعزيز السلوكيات الطوعية للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية ومكانة الجامعة بشكل عام.

الدراسات السابقة:**أ- الدراسات العربية:**

١- دراسة عقلا (٢٠١٦) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق سلوك المواطنة المنظمة - الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً: دراسة حالة في مصفاة البترول الأردنية المساهمة المحدودة. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التسويق الداخلي (فرص الوظيفة، التعويضات، الاتصال الداخلي، بيئة العمل) في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الإيثار، الاجتهاد، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، اللطف والكيافة)، بوجود الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً في شركة مصفاة البترول الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة مصفاة البترول الأردنية، والبالغ عددهم (٣٢٧٩) موظفاً، أما عينة الدراسة فتم تحديدها باستخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجمها (٤١٠) موظفاً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ إحساس الموظفين بالتسويق الداخلي بجميع أبعاده جاء بدرجة متوسطة، كما تبين أنّ هناك أثراً إيجابياً مباشراً في العلاقة بين ابعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، فضلاً عن وجود أثر إيجابي غير مباشر في العلاقة بين ابعاد التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي.

٢- دراسة الوهاشي (٢٠٢٠) 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. تكونت عينة الدراسة من (٩٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى أن مستوى تطبيق الكليات الأهلية للتسويق الداخلي كان متوسطاً، والذي يتمثل في الأبعاد التالية: التدريب والتطوير، فرق العمل ووضوح الأدوار، المكافآت والحوافز، بيئة العمل، والمعلومات التسويقية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم لما له من أهمية كبرى في زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس.

٣- دراسة التوبي ورجب (٢٠٢٣) بعنوان: مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وجمعت البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٥٠) موظفاً إدارياً. أظهرت النتائج أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً جداً بشكل عام، مع مستويات مرتفعة للغاية في محاور الضمير والكرامة والروح الرياضية، ومستويات مرتفعة في محوري الإيثار والسلوك الحضاري.

٤- دراسة محمود (٢٠٢٥) بعنوان: دور التسويق الداخلي في تحسين السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التسويق الداخلي في تحسين السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة ٣٦٠ موظفاً في البنوك التجارية الأردنية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من الاهتمام بالتسويق الداخلي في البنوك التجارية، كما أن هناك مستوى مرتفع من الاهتمام بالسمعة التنظيمية فيها. كذلك أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد التسويق الداخلي (تمكين العاملين، تدريب العاملين، التعويضات والمكافآت، والاتصالات الداخلية) في تحسين السمعة التنظيمية.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Yildiz, 2016) بعنوان:

The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior of Academic Staff in Higher Educational Institutions.

تأثير التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم

العالي.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي (الرسائل الفورية) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والضمير، والمجاملة، والروح الرياضية، والفضيلة المدنية) للموظفين الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس في كليات علوم الرياضة بتركيا. تم جمع البيانات إلكترونياً وعبر منظمي استطلاعات، حيث تم إرسال الدعوة إلى (٢٨٠) عضواً أكاديمياً، واسترجاع (٢٢١) استمارة (بنسبة ٧٨.٩٣%)، وتم استبعاد (٧) استمارات غير مكتملة، ليصبح العدد

النهائي للعيّنة المناسبة للتحليل (٢١٤) مشاركاً. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية، كما لوحظ أنّ جميع الأبعاد الفرعية للمواطنة التنظيمية (الإيثار، والضمير، والمجاملة، والروح الرياضية، والفضيلة المدنية) قد تأثرت بشكل كبير وإيجابي من الرسائل الفورية.

٢- دراسة (Duyan, 2021) بعنوان:

The Effect of Internal Marketing Implementations on the Organizational Citizenship Behaviors of Youth and Sports Directorate Employees.

أثر تطبيقات التسويق الداخلي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي مديرية الشباب والرياضة.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في قطاع الرياضة. تمّ جمع البيانات عن طريق طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة باستخدام أداة مسح عبر الإنترنت وتمّ الحصول عليها من مديرتي الشباب والرياضة في أنطاليا، كرمان، كوتاهيا، إزمير، اسطنبول وموغلا (العدد = ٢٢٤). كأداة لجمع البيانات، تمّ استخدام مقياس IM-11 الذي طوره Yildiz and Kara (٢٠١٧) لقياس التسويق الداخلي، وتمّ استخدام مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره Bolat و Bolat و Seymen (٢٠٠٩) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية. تمّ استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الصدق والموثوقية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار الهرمي في تحليل البيانات. أظهرت نتيجة التحليلات الأثر الكبير والإيجابي للتسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما كان للتسويق الداخلي تأثير كبير وإيجابي على الروح الرياضية والفضيلة المدنية على النطاق الفرعي لسلوك المواطنة التنظيمية، لم يلاحظ أي تأثير كبير على الإيثار والضمير واللباقة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة كدراسات عقلاّت (٢٠١٦)، و Yildiz (٢٠١٦)، و Duyan (٢٠٢١) في الهدف والمنهجية؛ إذ تشترك جميعها في دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وإثبات وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسات عقلاّت (٢٠١٦) والوهاشي (٢٠٢٠) ومحمود (٢٠٢٥) في تحديد مستوى تطبيق التسويق الداخلي، ومع دراستي Yildiz (٢٠١٦) والتوبي ورجب (٢٠٢٣) في تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. اتخذت الدراسة الحالية الأبعاد الخمسة الكاملة لسلوك المواطنة التنظيمية، متفقة بذلك مع غالبية الدراسات، وتختلف عن دراسة محمود التي تناولت السمعة التنظيمية، وفي أبعاد التسويق الداخلي، تشاركت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في أبعاد الاتصالات الداخلية والتحفيز/التعويضات والتدريب/التطوير والتمكين. إلا أن أنها انفردت بالتركيز على "وضوح أدوار العمل" و"قريق العمل". بالإضافة لذلك ركزت الدراسة الحالية على العاملين الإداريين في الجامعة، خلافاً لدراسات Yildiz (٢٠١٦) والوهاشي (٢٠٢٠) التي ركزت على أعضاء هيئة التدريس، مما يضيف مجالاً جديداً لتحليل المواطنة التنظيمية.

مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث من الحاجة لتقييم واقع ممارسات التسويق الداخلي وتأثيرها المحتمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية؛ فقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي شملت مقابلات مع (٢٠) عاملاً إدارياً في الجامعة عن وجود مستوى دون الوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية (كالإيثار والالتزام الطوعي)، مما يشير إلى ضعف في الدافعية الطوعية للعمل الإضافي. وفي المقابل أظهر تقييم واقع ممارسات التسويق الداخلي في الجامعة وجود تحديات واضحة في أبعاد حيوية، أبرزها: ضعف التدريب الداخلي (من حيث القلة وعدم

الملاءمة)، وعدم فعالية نظام التحفيز (الذي وُصف بأنه غير واضح أو عادل ويفتقر للحوافز المعنوية)، ومحدودية التمكين (من حيث الصلاحيات وضآلة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات)، بينما حظيت أبعاد أخرى كوضوح أدوار العمل وفعالية فرق العمل بتقييمات إيجابية.

إنّ هذا التباين بين وجود ممارسات تسويق داخلي قوية في بعض الجوانب وضعيفة في أخرى، بالتوازي مع انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، يثير تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين.

وعليه، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما دور ممارسات التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما دور ممارسات التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالإيثار لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية؟

٢- ما دور ممارسات التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالكياسة لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية؟

٣- ما دور ممارسات التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالروح الرياضية لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية؟

٤- ما دور ممارسات التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالضمير الحي لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية؟

٥- ما دور ممارسات التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالسلوك الحضاري لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تتبع الأهمية النظرية للبحث من إثرائه للأدبيات الإدارية والتسويقية، ويتمثل هذا الإثراء في تأكيد الدور الحيوي للتسويق الداخلي، عبر تسليط الضوء على أنّ معاملة الموظفين كـ "عملاء داخليين" من خلال ممارسات مثل التحفيز والتمكين ووضوح الأدوار، تُعد محركاً أساسياً لتعزيز رضاهم وولائهم للمؤسسة. كما يُسهم البحث في توضيح طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يعمق فهم آليات تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات الإبداعية لدى الأفراد، وتنمية الشعور بالمسؤولية الذي يتجاوز حدود الواجبات الرسمية.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للبحث في إمكانية تطبيق نتائجه في جامعة اللاذقية؛ إذ يمكن لإدارة الجامعة الاستفادة المباشرة من النتائج في تحديد وتقييم نقاط القوة والضعف في ممارساتها المتعلقة بالتسويق الداخلي، مما يُسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والارتقاء بالكفاءة التشغيلية. كما تُساعد النتائج في تبني أساليب عمل جديدة، وتعظيم سلوك المواطنة التنظيمية، وجعله قيمة جوهرية في ثقافة الجامعة، الأمر الذي من شأنه أن يجذب الكفاءات والمبدعين، ويوفر فرصاً للموظفين للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين)، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري)، وذلك من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.

أسئلة البحث:

- ١- ما مستوى ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين؟
- ٢- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية للبحث: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) وسلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالإيثار لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.
- ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) وسلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالكياسة لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.
- ٣- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) وسلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالروح الرياضية لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.
- ٤- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) وسلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالضمير الحي لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.
- ٥- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) وسلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالسلوك الحضاري لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وهو منهج "لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة.

مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية والبالغ عددهم (٣٥١٤) عاملاً وعاملة حسب الإحصائيات الصادرة عن مديرية التخطيط والإحصاء في جامعة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عشوائية بسيطة، حيث تمّ تحديد حجمها الإجمالي باستخدام قانون العينة الإحصائية الآتي (العلي، ٢٠٢٠، ص ١٠٤):

$$n \geq \frac{N \cdot Z^2 \cdot R(1 - R)}{N \cdot d^2 + Z^2 \cdot R(1 - R)}$$

وبتطبيق قانون العينة الإحصائية نجد:

$$n \geq \frac{3514 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{3514 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n \geq \frac{3374.8456}{9.7454} \approx 346$$

بناءً على ما سبق، بلغ حجم العينة اللازم سحبه بالاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة (٣٤٦) عاملاً وعاملة، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة عليهم، وأعيد منها (٣٠٥) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، ونسبة استجابة بلغت (٨٨.١٥%).

حدود البحث:

الحدود المكانية: جامعة اللاذقية.

الحدود البشرية: عينة من العاملين الإداريين في الجامعة.

الحدود الزمانية: تمّ إجراء البحث خلال الفترة من ١٠/١/٢٠٢٤ ولغاية ١/٤/٢٠٢٥.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تحديد دور ممارسات التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي وأبعاده: تعددت تعريفات التسويق الداخلي، والتي تتفق على كونه عملية إدارية شاملة تركز على معاملة الموظفين كـ "عملاء داخليين". يُعرّف التسويق الداخلي بأنه: عملية اختيار، وتوظيف، وتدريب، وتشجيع، ومكافأة العاملين، مع توفير الموارد اللازمة لهم، بهدف ضمان قدرتهم على تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء الخارجيين (Zeithaml and Bitner, 2006, P24). وترتكز تعريف أخرى على كونه استراتيجية لجذب المواهب الجيدة والاحتفاظ بها، وتطويرها، وتحفيزها، من خلال توفير وظائف مناسبة تشبع رغباتهم لضمان أفضل أداء (Farzad et al, 2008; Bruin, 2020). وبشكل عام يُنظر إلى التسويق الداخلي كفلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تعزيز العلاقة بين المنظمة وموظفيها لتحسين الأداء العام ورفع جودة الخدمات.

تشمل أبعاد التسويق الداخلي ستة محاور رئيسية، وهي:

١- **وضوح أدوار العمل:** يعني إمام العامل التام بواجبات ومهام وظيفته، ويرتبط بتحليل وتصميم الوظيفة لتحديد المهام والمهارات المطلوبة والإجابة على تساؤلات "كيف، ومن، وأين تُؤدى الوظيفة؟" (خليفة، ٢٠١٩، ص ١٧).

- ٢- فرق العمل: هي مجموعات من الأفراد ذوي الخبرات المتكاملة يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة، وتكون مخرجاتهم أكثر فعالية من العمل الفردي (Robbins & Judge, 2013, P309).
- ٣- الاتصالات الداخلية: عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين كافة المستويات في المنظمة (رسمية وغير رسمية)، وتُعد الشريان الحيوي لتدفق المعلومات واتخاذ القرارات (Kalla, 2005, P304).
- ٤- التدريب: عملية استراتيجية ومستمرة تهدف إلى تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم لمواكبة المتغيرات البيئية والتطلعات الاستراتيجية للمنظمة (عقيلي، ٢٠٠٥، ص٤٣٧).
- ٥- التحفيز: الممارسات الإدارية التي تؤثر على حاجات الأفراد وخلق الدافع لديهم لتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة (Breunig, 2014, P47).
- ٦- التمكين: تحويل الصلاحية وتحميل المسؤولية للموظف، مع التأكد من امتلاكه للمعلومات والتدريب والمهارات اللازمة للقيام بمهامه بنجاح، مما يعزز قدرته على اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله (Goodman, 2007, P285).
- يتفق الباحث مع ما ورد من تعريفات شاملة للتسويق الداخلي وأبعاده، ويرى أن التسويق الداخلي لا يقتصر على كونه أسلوب من أساليب إدارة الموارد البشرية، بل هو فلسفة إدارية وسلوكية متكاملة يجب أن تتبناها قيادة المنظمة العليا، يهدف هذا المفهوم إلى تحويل الموظفين إلى سفراء للمنظمة وقيمها وخدماتها، وذلك عبر تطبيق الأبعاد المذكورة. ويُعدّ الموظف، بتطبيق هذه الأبعاد (من وضوح الأدوار والتدريب إلى التمكين والتحفيز)، العميل الداخلي الأكثر أهمية، حيث أنّ جودة الخدمة الداخلية المقدمة إليه هي التي تحدد بشكل مباشر جودة الخدمة الخارجية التي سيقدمها للعملاء النهائيين، مما يضمن تحقيق الولاء المزدوج (للموظف وللعميل)، وبالتالي الاستدامة التنافسية للمنظمة.
- ثانياً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها:** يُعرّف سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) بأنه: النشاط الذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات الوظيفة، حيث تعتمد هذه السلوكيات على ثقافة المنظمة المحفزة (Christian, et al., 2011, P112). ويُشار إليه أيضاً بأنه: سلوك طوعي يؤديه الفرد دون توقع مكافأة أو حوافز مادية، بهدف الارتقاء بالمنظمة بشكل عام (أبو تايه، ٢٠١٢، ص١٤٥). تتمثل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB)، وفقاً للنموذج الذي قدمه Organ عام ١٩٨٨، في خمسة أبعاد رئيسية (مصطفى، ٢٠٢٠، ص٧٤-٧٥):
- ١- الإيثار (Altruism): سلوك طوعي يركز على مساعدة الزملاء بشكل مباشر في المشكلات المتعلقة بالعمل، مثل إرشاد الموظفين الجدد أو المساعدة في إنجاز الأعمال المتركمة.
- ٢- اللطف والكياسة (Courtesy): فهم المشكلات المحيطة بالعمل لمساعدة الآخرين وتجنب التسبب في أي احتكاك أو تأثير سلبي على الزملاء.
- ٣- الروح الرياضية (Sportsmanship): التسامح وتقبل المضايقات والظروف الصعبة التي يفرضها العمل دون تدمير أو شكوى، والتحمل للقيام بالمهام في جميع الظروف.
- ٤- السلوك الحضاري (Civic Virtue): المشاركة البناءة في المهام والنشاطات غير الرسمية للمنظمة، والمساهمة في شؤونها، وتقديم الاقتراحات التطويرية، والعمل على تحسين سمعة المنظمة.
- ٥- الضمير الحي (Conscientiousness): تجاوز الحدود الدنيا المطلوبة للوظيفة، بما يشمل الالتزام التام بالحضور والمواعيد، والحفاظ على موارد المنظمة وصيانتها.

يتفق الباحث مع التعاريف المقدمة لسلوك المواطنة التنظيمية، مؤكداً على أنه يمثل القوة الدافعة الكامنة لنجاح المنظمات، فهو سلوك إضافي (يُمارس خارج إطار الوصف الوظيفي الرسمي) وطوعي بالكامل. كما يرى الباحث أن الأبعاد الخمسة لـ Organ (الإيثار، اللطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والضمير الحي) تشكل نظاماً متكاملًا لقياس العلاقة بين الموظف والمنظمة تتجاوز مجرد تبادل العمل مقابل الأجر، كما يؤكد أنّ وجود هذا السلوك، خاصةً في بيئات العمل الأكاديمية مثل الجامعات، هو مؤشر أساسي على فعالية ممارسات التسويق الداخلي، حيث أنّ الموظف عندما يتلقى اهتماماً داخلياً وبشكل جيد هو وحده من يبدي هذه السلوكيات الطوعية لخدمة زملائه ومنظّمته.

النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث تمّ الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمّ تصميمها من قبل الباحثة، وقد تضمنت الاستبانة (٥٥) بنداً موزعة على محورين: المحور الأول: ممارسات التسويق الداخلي، ويشمل البنود (١-٣٠)، والمحور الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ويشمل البنود (٣١-٥٥)، وقد تمّ تحكيم هذه الاستبانة من قبل عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، وذلك من أجل التأكد من صدقها، حيث أجمع السادة المحكمين على كفاية بنود الاستبانة بأنها صالحة وقياس ما وضعت لقياسه، بينما كان لديهم ملحوظات تتعلق بصياغة بعض البنود، حيث تمّ تعديلها في ضوء ملاحظاتهم وآرائهم. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي، قامت الباحثة بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من البنود المكونة لكل محور، والدرجة الكلية للمحور؛ والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) عاملاً إدارياً، وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (١) معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة
١	.658*	.000	١٥	.705*	.000	٢٩	.618*	.000	٤٣	.765*	.000
٢	.844**	.000	١٦	.865**	.000	٣٠	.813**	.000	٤٤	.836**	.000
٣	.707*	.000	١٧	.759*	.000	٣١	.709*	.000	٤٥	.803**	.000
٤	.809**	.000	١٨	.832**	.000	٣٢	.699*	.000	٤٦	.810**	.000
٥	.922**	.000	١٩	.667*	.000	٣٣	.817**	.000	٤٧	.729*	.000
٦	.717*	.000	٢٠	.842**	.000	٣٤	.751*	.000	٤٨	.907**	.000
٧	.863**	.000	٢١	.811**	.000	٣٥	.905**	.000	٤٩	.852**	.000
٨	.755**	.000	٢٢	.792**	.000	٣٦	.814**	.000	٥٠	.825**	.000
٩	.853**	.000	٢٣	.751*	.000	٣٧	.776*	.000	٥١	.748*	.000
١٠	.694*	.000	٢٤	.757*	.000	٣٨	.836**	.000	٥٢	.836**	.000
١١	.808**	.000	٢٥	.831**	.000	٣٩	.844**	.000	٥٣	.839**	.000
١٢	.688*	.000	٢٦	.799**	.000	٤٠	.769*	.000	٥٤	.705*	.000
١٣	.766*	.000	٢٧	.834**	.000	٤١	.806**	.000	٥٥	.820**	.000
١٤	.802**	.000	٢٨	.807**	.000	٤٢	.804**	.000			

** الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)

* الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يبين الجدول (١) أنّ ترابط البنود الدالة على كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (٠.٦١٨) و(٠.٩٢٢)، وهي قيم (من جيدة إلى مرتفعة)، وتدل على اتساق داخلي (صدق الارتباطات الداخلية) لبنود كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور .

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية

احتمال الدالة	معامل ارتباط بيرسون	محاور الاستبانة
.000	.858**	وضوح أدوار العمل
.000	.877**	فريق العمل
.000	.838**	الاتصالات الداخلية
.000	.863**	التدريب الداخلي
.000	.819**	التحفيز
.000	.855**	التمكين
.000	.876**	الايثار
.000	.864**	القياسة
.000	.829**	الروح الرياضية
.000	.803**	الضمير الحي
.000	.841**	السلوك الحضاري

يبين الجدول (٢) أنّ معامل ارتباط درجة كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً وتدل على اتساق كل محور من محاورها بالدرجة الكلية للاستبانة.

تمّ التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (٣) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والثبات الكلي

قيمة ألفا كرونباخ	عدد البنود	محاور الاستبانة
.٨٠٧	٥	وضوح أدوار العمل
.٨٢١	٥	فريق العمل
.٨٣٣	٥	الاتصالات الداخلية
.٧٦٩	٥	التدريب الداخلي
.٨٤١	٥	التحفيز
.٧٧٥	٥	التمكين
.٨١٥	٥	الايثار
.٨١٣	٥	القياسة
.٧٥٥	٥	الروح الرياضية
.٧٦٦	٥	الضمير الحي
.٨٤٤	٥	السلوك الحضاري
.٨٦٦	٥٥	الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٣) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة (الثبات الكلي) بلغ (٠.٨٦٦)، وهو أكبر من ٠.٧٠، كذلك يُلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة أكبر من ٠.٧٠، وهذا يدل على

ثبات الأداة وصلاحتها للقياس والدراسة. تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test. الانحدار المتعدد.

أولاً: تقييم ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين: لتقييم ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لممارسات التسويق الداخلي، وفق الآتي:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسات التسويق الداخلي

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات التسويق الداخلي
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	19.047	17.5	74.2	0.651	3.71	وضوح أدوار العمل
دال	.000	31.383	14.7	81.6	0.601	4.08	فريق العمل
دال	.000	15.260	19.9	72.6	0.721	3.63	الاتصالات الداخلية
دال	.000	4.442	23.4	63.8	0.747	3.19	التدريب الداخلي
دال	.000	3.943	23.8	63.4	0.753	3.17	التحفيز
دال	.000	6.946	21.5	65.6	0.704	3.28	التمكين
دال	.000	12.794	19.8	70.2	0.696	3.51	جميع الأبعاد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يُظهر الجدول (٤) تقيماً شاملاً لممارسات التسويق الداخلي في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين، حيث تشير النتائج الإجمالية (جميع الأبعاد) إلى أنّ مستوى ممارسات التسويق الداخلي متوسط ومقبول بمتوسط حسابي قدره (٣.٥١)، وأهمية نسبية بلغت (٧٠.٢%)، وقد أكد اختبار (t) أن المتوسط الحسابي يختلف بشكل دال إحصائياً عن القيمة الحيادية (٣). وعند تحليل الأبعاد بشكل مفصل، يتضح وجود تفاوت في مستويات التطبيق، حيث نلاحظ ما يلي:

١- أعلى الأبعاد تطبيقاً (مستوى مرتفع): كان بعد "فريق العمل" هو الأعلى تطبيقاً بمتوسط حسابي (٤.٠٨)، وأهمية نسبية (٨١.٦%) يشير هذا إلى وجود درجة عالية من التعاون والانسجام بين العاملين الإداريين في الجامعة، مما يعكس بيئة عمل تشجع على العمل الجماعي، يليه بعد "وضوح أدوار العمل" بمتوسط (٣.٧١) وأهمية نسبية (٧٤.٢%) مما يدل على أن الموظفين لديهم فهم جيد وواضح لمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية.

٢- الأبعاد الأقل تطبيقاً (مستوى متوسط يميل إلى الضعف): سجلت أبعاد "التحفيز" و"التدريب الداخلي" و"التمكين" أقل المتوسطات الحسابية، حيث جاء بعد "التحفيز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.١٧) وأهمية نسبية (٦٣.٤%)، ويأتي قريباً منه بعد "التدريب الداخلي" بمتوسط (٣.١٩) وأهمية نسبية (٦٣.٨%)، يليه

"التمكين" بمتوسط (٣.٢٨) وأهمية نسبية (٦٥.٦%)، تشير هذه النتائج بوضوح إلى أن الجامعة لا تولي اهتماماً كافياً لنظام الحوافز (المادية والمعنوية)، كما تعاني من ضعف في جودة أو كفاية برامج التدريب، بالإضافة إلى محدودية تفويض الصلاحيات وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار.

إنّ التباين الملحوظ في معاملات الاختلاف، التي تتراوح من ١٤.٧% (لفريق العمل) إلى ٢٣.٨% (للتحفيز)، يدل على أنّ هناك اتفاقاً عالياً بين العاملين حول فعالية بعد "فريق العمل"، بينما يوجد تشتت واختلاف أكبر في الآراء حول فعالية بعد "التحفيز"، مما يعكس ربما غموضاً أو عدم عدالة في تطبيق نظام الحوافز.

ثانياً: تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري) لدى أفراد عينة البحث:

لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري) لدى أفراد عينة البحث، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لممارسات التسويق الداخلي، وفق الآتي:

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	12.492	20.3	70.2	0.713	3.51	بعد الايثار
دال	.000	17.591	18.6	73.8	0.685	3.69	بعد الكياسة
دال	.000	14.040	19.9	71.4	0.709	3.57	بعد الروح الرياضية
دال	.000	18.910	17.1	73.6	0.628	3.68	بعد الضمير الحي
دال	.000	16.307	18.3	72.4	0.664	3.62	بعد السلوك الحضاري
دال	.000	15.774	18.8	72.3	0.680	3.61	جميع الأبعاد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يُوضح الجدول (٥) نتائج تقييم مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة لدى العاملين الإداريين، حيث تشير النتائج الإجمالية (جميع الأبعاد) إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة اللاذقية متوسط إلى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٣.٦١) بنسبة أهمية نسبية قدرها (٧٢.٣%). يؤكد اختبار (t) أن هذا المستوى دال إحصائياً، مما يعني أن الموظفين يمارسون هذه السلوكيات الطوعية بشكل يفوق الحياد. وعند تحليل الأبعاد بالتفصيل، يظهر أن جميع الأبعاد تقع ضمن نطاق التقييم المتوسط المرتفع، مما يدل على وجود ثقافة تنظيمية إيجابية نسبياً بين العاملين:

١- الأبعاد الأعلى: جاء "بعد الكياسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٦٩) وأهمية نسبية (٧٣.٨%)، مما يدل على أن العاملين الإداريين حريصون على تجنب الاحتكاك وحل المشاكل بطرق ودية واحترام خصوصيات الزملاء، يليه عن قرب بعد "الضمير الحي" بمتوسط (٣.٦٨) وأهمية نسبية (٧٣.٦%)، وهو ما يشير إلى التزام مرتفع يتجاوز الحد الأدنى المطلوب، خاصة فيما يتعلق بالانضباط في المواعيد والحفاظ على موارد الجامعة.

٢- الأبعاد الأدنى: سجل "بعد الإيثار" أقل متوسط حسابي (٣.٥١) وأهمية نسبية (٧٠.٢%)، بالرغم من أن مستواه لا يزال دالاً، يُفسر هذا بأن الموظفين قد يكونون أقل استعداداً لتقديم المساعدة المباشرة والطوعية لزملائهم

(كالمساعدة في الأعمال المتراكمة أو إرشاد الزملاء الجدد) مقارنة بالتزامهم بالانضباط العام أو تجنب المشاكل، يليه بعد "الروح الرياضية" بمتوسط (٣.٥٧) وأهمية نسبية (٧١.٤%)، مما يشير إلى أن قدرة العاملين على تقبل المضايقات والعمل في الظروف الصعبة دون تدمير هي ممارسة جيدة لكنها ليست الأقوى.

كما تُظهر معاملات الاختلاف، التي تتراوح بين ١٧.١% (الضمير الحي) و ٢٠.٣% (للإيثار)، وجود اتفاق جيد نسبياً بين أفراد العينة على تقييم هذه السلوكيات، مع اتفاق أكبر على مستوى الانضباط الذاتي (الضمير الحي) واختلاف أكبر قليلاً حول مستوى المساعدة المتبادلة (الإيثار). يمكن الاستنتاج أن الموظفين يلتزمون بالقواعد والكياسة العامة، لكن تعزيز سلوك الإيثار والمبادرات الطوعية المباشرة يمثل مجالاً للتطوير في بيئة العمل الإداري بالجامعة.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) وسلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة بالإيثار لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.

الجدول (٦) تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد الإيثار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.764	.584	.576	.32185	.584	69.820	6	298	.000

الجدول (٧) تبين الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد الإيثار

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	43.394	6	7.232	69.820	.000
Residual	30.868	298	.104		
Total	74.262	304			

الجدول (٨) معاملات الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد الإيثار

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.889	.143		6.207	.000
	وضوح أدوار العمل	.192	.049	.378	3.914	.000
	فريق العمل	.202	.037	.408	5.417	.000
	الاتصالات الداخلية	.206	.076	.317	2.732	.007
	التدريب الداخلي	.264	.061	.187	4.317	.000
	التحفيز	.300	.071	.154	4.251	.000
	التمكين	.169	.062	.269	2.732	.007

تُظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجداول (٦) و (٧) و (٨) رفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد الإيثار"؛ ففي الجدولين (٦) و (٧)، بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٠.٧٦٤)، كما تشير معامل التحديد البالغ (٠.٥٨٤) إلى أن

الأبعاد الستة للتسويق الداخلي تُفسر (٥٨.٤%) من التباين الحاصل في سلوك الإيثار لدى العاملين الإداريين. كما تؤكد قيمة اختبار (F) الكبيرة (٦٩.٨٢٠) وذات الدلالة الإحصائية العالية (احتمال الدلالة أقل من ٠.٠٥) وجود علاقة ذات دلالة معنوية قوية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الإيثار). هذا يعني أن التسويق الداخلي يُعد مؤثراً قوياً ومفسراً رئيساً في مدى استعداد الموظفين لتقديم المساعدة الطوعية لزملائهم. أما الجدول (٨) فيوضح الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي، حيث تشير جميع معاملات الانحدار (B) إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على سلوك الإيثار، حيث كانت جميع قيم احتمال الدلالة أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥، مما يعزز نتيجة رفض الفرضية الصفرية. وبالنظر إلى معاملات بيتا (Beta) المعيارية التي تقيس الأهمية النسبية للتأثير، يتضح أن بعد "فريق العمل" كان الأكثر تأثيراً في سلوك الإيثار، يليه بعد "وضوح أدوار العمل"، يُفسر ذلك بأن البيئة التعاونية الواضحة المهام هي الدافع الأقوى للموظف لتقديم العون والمساعدة الطوعية لزملائه. في المقابل، وبالرغم من دلالاته الإحصائية، كان بعد "التحفيز" هو الأقل تأثيراً نسبياً مقارنة بغيره من الأبعاد، مما قد يعني أن الدافع لتقديم المساعدة الإيثارية لا يعتمد بشكل رئيس على الحوافز المادية أو المعنوية بقدر اعتماده على جودة بيئة العمل والوضوح التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) وسلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالكياسة لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.

الجدول (٩) تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد الكياسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.892	.796	.792	.12622	.796	193.754	6	298	.000

الجدول (١٠) تباين الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد الكياسة

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.522	6	3.087	193.754	.000
	Residual	4.748	298	.016		
	Total	23.270	304			

الجدول (١١) معاملات الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد الكياسة

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.730	.056		30.804	.000
	وضوح أدوار العمل	.851	.041	.602	20.537	.000
	فريق العمل	.339	.033	.787	10.262	.000
	الاتصالات الداخلية	.186	.010	.386	18.782	.000
	التدريب الداخلي	.200	.049	.212	4.051	.000
	التحفيز	.114	.034	.119	3.324	.001
	التمكين	.079	.015	.285	5.402	.000

تُظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد، كما هي موضحة في الجداول (٩) و (١٠) و (١١)، رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك الكياسة. يُشير الجدولان (٩) و (١٠) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين المتغيرات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٠.٨٩٢)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٩٦)، ما يعني أنّ أبعاد التسويق الداخلي الستة تُفسّر (٧٩.٦%) من التباين الحاصل في سلوك الكياسة لدى العاملين الإداريين، وهي نسبة تفسير مرتفعة جداً، كما تُؤكد قيمة اختبار (F) الكبيرة (١٩٣.٧٥٤) والمصاحبة باحتمال دلالة أقل من ٠.٠٥ أنّ العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع دالة إحصائياً، مما يُثبت التأثير القوي للتسويق الداخلي على سلوك الموظفين في تجنب الاحتكاك وحل المشاكل بود. ويُبين الجدول (١١) أنّ جميع أبعاد التسويق الداخلي تُساهم في التنبؤ بسلوك الكياسة، حيث كانت جميع قيم احتمال الدلالة أقل من ٠.٠٥، وتأثير جميع المعاملات (B) إيجابي.

وبالنظر إلى معاملات بيتا (Beta) المعيارية، يظهر أنّ بعد "فريق العمل" هو الأقوى تأثيراً في سلوك الكياسة، يليه بعد "وضوح أدوار العمل"، هذا يُفسر بأن البيئة التعاونية والمنسجمة (فريق العمل) والمتسمة بالوضوح التنظيمي هي المحفز الأهم الذي يجعل الموظفين أكثر تفهماً وحرصاً على عدم الإساءة لزملائهم وتجنب المشاكل المهنية. في المقابل، جاء بعد "التحفيز" الأضعف تأثيراً نسبياً، تُشير هذه النتيجة إلى أنّ سلوك الكياسة، الذي يعكس النضج السلوكي والاحترام المتبادل، يُبنى على جودة العلاقات الداخلية (فريق العمل) أكثر من اعتماده على الحوافز المادية أو المعنوية المقدمة من الإدارة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) وسلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة بالروح الرياضية لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.

الجدول (١٢) تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد الروح الرياضية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.801	.642	.635	.47631	.642	89.020	6	298	.000

الجدول (١٣) تباين الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد الروح الرياضية

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	121.178	6	20.196	89.020	.000
Residual	67.609	298	.227		
Total	188.787	304			

الجدول (١٤) معاملات الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد الروح الرياضية
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.177	.243		4.849	.000
وضوح أدوار العمل	.531	.105	.333	5.085	.000
فريق العمل	.309	.028	.495	10.899	.000
الاتصالات الداخلية	.351	.120	.228	2.926	.004
التدريب الداخلي	.251	.061	.216	4.089	.000
التحفيز	.107	.022	.143	4.784	.000
التمكين	.235	.060	.223	3.914	.000

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد، الموضحة في الجداول (١٢) و (١٣) و (١٤)، إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك الروح الرياضية. يُظهر الجدولان (١٢) و (١٣) وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين المتغيرات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٠.٨٠١)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٦٤٢)، ما يعني أنّ الأبعاد الستة للتسويق الداخلي تُفسّر (٦٤.٢%) من التباين الحاصل في سلوك الروح الرياضية لدى العاملين الإداريين، هذه النسبة المرتفعة تدل على أن جودة الممارسات الداخلية في الجامعة لها تأثير كبير في مدى استعداد الموظفين لتقبّل الصعوبات والتحديات في العمل دون تذمر أو شكوى، كما تُؤكد قيمة اختبار (F) الكبيرة (٨٩.٠٢٠) واحتمال الدلالة أقل من ٠.٠٥ أن هذا التأثير دال إحصائياً.

ويُبين الجدول (١٤) أن جميع أبعاد التسويق الداخلي تُساهم في التنبؤ بسلوك الروح الرياضية، حيث كانت جميع قيم احتمال الدلالة أقل من ٠.٠٥، وتأثير جميع المعاملات (B) إيجابي. وبالنظر إلى معاملات بيتا (Beta) المعيارية التي تقيس الأهمية النسبية للتأثير، يتضح أن بعد "فريق العمل" هو الأقوى تأثيراً في سلوك الروح الرياضية، يليه بعد "وضوح أدوار العمل"، يُفسّر ذلك بأن البيئة الودية والتعاونية بين الزملاء (فريق العمل) ومعرفة الموظف بحدود دوره ومسؤولياته (وضوح الأدوار) هما العاملان الأكثر أهمية في بناء قدرة الموظف على التسامح وتقبّل الضغوط المهنية بـ "روح رياضية" عالية. على النقيض، جاء بعد "التحفيز" الأضعف تأثيراً نسبياً، تُشير هذه النتيجة إلى أن سلوك تقبّل الضغط والتكيف مع الظروف الصعبة لا يعتمد بشكل رئيس على الحوافز والمكافآت، بل على جودة البيئة الاجتماعية والتنظيمية التي يعمل فيها الموظف.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) وسلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالضمير الحي لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.

الجدول (١٥) تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد الضمير الحي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.880	.775	.771	.32606	.775	171.111	6	298	.000

الجدول (١٦) تباين الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد الضمير الحي

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	109.154	6	18.192	171.111	.000
Residual	31.683	298	.106		
Total	140.836	304			

الجدول (١٧) معاملات الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد الضمير الحي

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.390	.145		9.580	.000
	وضوح أدوار العمل	.223	.063	.259	3.568	.000
	فريق العمل	.566	.038	.831	15.004	.000
	الاتصالات الداخلية	.256	.085	.242	3.001	.003
	التدريب الداخلي	.184	.077	.205	2.403	.017
	التحفيز	.141	.055	.151	2.579	.010
	التمكين	.162	.050	.232	3.258	.001

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد، كما هي موضحة في الجداول (١٥) و (١٦) و (١٧)، إلى رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك الضمير الحي. يُظهر الجدولان (١٥) و (١٦) وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين المتغيرات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٠.٨٨٠)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٧٥)، ما يعني أنّ أبعاد التسويق الداخلي الستة تُفسّر (٧٧.٥%) من التباين الحاصل في سلوك الضمير الحي لدى العاملين الإداريين، تُعد هذه النسبة تفسير عالية جداً، وتؤكد أن الممارسات الداخلية للجامعة لها تأثير حاسم في مدى التزام الموظف الطوعي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب (مثل الانضباط في المواعيد والحفاظ على الموارد). وتؤكد قيمة اختبار (F) الكبيرة (١٧١.١١١) واحتمال الدلالة لها أقل من ٠.٠٥ وجود علاقة دالة إحصائياً.

ويبين الجدول (١٧) أن جميع أبعاد التسويق الداخلي تُساهم في التنبؤ بسلوك الضمير الحي، حيث كانت جميع قيم احتمال الدلالة أقل من ٠.٠٥، وتأثير جميع المعاملات (B) إيجابي. بالنظر إلى معاملات بيتا (Beta) المعيارية، يتضح أن بعد "فريق العمل" هو الأقوى تأثيراً على الضمير الحي، يليه بعد "وضوح أدوار العمل" "الاتصالات الداخلية"، يُفسّر هذا بأن الشعور بالالتزام والانضباط الذاتي لدى الموظف (الضمير الحي) يتعزز بشكل أساسي من خلال الانتماء إلى فريق عمل قوي والتأكد من وضوح التوقعات التنظيمية. هذا التفسير يشير إلى أن الموظف الملتزم بالعمل الطوعي هو في الأساس موظف مندمج وفعال ضمن هيكل واضح

ومحدد. في المقابل، وعلى الرغم من دلالاته، كان بعد "التحفيز" هو الأضعف تأثيراً نسبياً، يُشير هذا إلى أن الالتزام الذاتي النابع من الضمير الحي أقل تأثراً بالحوافز والمكافآت المباشرة من تأثره ببيئة العمل التعاونية والواضحة. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) وسلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالسلوك الحضاري لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.

الجدول (١٨) تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد السلوك الحضاري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.868	.753	.748	.25722	.753	151.282	6	298	.000

الجدول (١٩) تباين الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد السلوك الحضاري

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60.055	6	10.009	151.282	.000
	Residual	19.717	298	.066		
	Total	79.772	304			

الجدول (٢٠) معاملات الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وبعد السلوك الحضاري

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.299	.114		11.348	.000
	وضوح أدوار العمل	.292	.039	.553	7.427	.000
	فريق العمل	.439	.043	.622	10.159	.000
	الاتصالات الداخلية	.390	.067	.488	5.786	.000
	التدريب الداخلي	.096	.021	.201	4.535	.000
	التحفيز	.049	.017	.106	2.827	.005
	التمكين	.230	.060	.341	3.816	.000

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد، الموضحة في الجداول (١٨) و(١٩) و(٢٠)، إلى رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك السلوك الحضاري. يُوضح الجدولان (١٨) و(١٩) وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين المتغيرات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٠.٨٦٨)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٥٣)، ما يعني أنّ أبعاد التسويق الداخلي الستة تُفسّر (٧٥.٣%) من التباين الحاصل في سلوك السلوك الحضاري لدى العاملين الإداريين، هذه النسبة المرتفعة تؤكد أن جودة الممارسات الداخلية للجامعة هي العامل الحاسم في تعزيز مشاركة الموظفين الطوعية في شؤون المنظمة، والسعي لتحسين سمعتها، وتقديم الاقتراحات التطويرية. كما تُؤكد قيمة اختبار (F) الكبيرة (١٥١.٢٨٢) واحتمال الدلالة لها أقل من ٠.٠٥ أن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، كما يُبين الجدول (٢٠) أن جميع أبعاد التسويق الداخلي تُساهم في التنبؤ بالسلوك الحضاري، حيث كانت جميع قيم احتمال الدلالة أقل من ٠.٠٥، وتأثير جميع المعاملات (B) إيجابي.

بالنظر إلى معاملات بيتا (Beta) المعيارية، يتضح أن بعد "فريق العمل" هو الأقوى تأثيراً في السلوك الحضاري، يليه بعد "وضوح أدوار العمل" و"الاتصالات الداخلية"، يُفسر هذا بأن الموظف لا يشارك بفعالية في شؤون الجامعة ويُصبح سفيراً لها إلا إذا كان جزءاً من فريق فعال ولديه وضوح تام لدوره، بالإضافة إلى تدفق فعال للمعلومات (الاتصالات الداخلية) يجعله على دراية كاملة بأمر المنظمة ومستجداتها. وجاء بعد "التحفيز" الأضعف تأثيراً نسبياً، هذا يدل على أن الدافع للمشاركة البناء والاهتمام بسمعة المنظمة (السلوك الحضاري) هو دافع داخلي ينبع من الانتماء والثقة التنظيمية وليس دافعاً خارجياً يعتمد على المكافآت المادية بشكل أساسي.

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.

لاختبار الفرضية تم الاعتماد على الانحدار البسيط:

الجدول (٢١) تحليل الانحدار للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.853	.728	.721	.23501

الجدول (٢٢) تباين الانحدار للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	19.586	1	19.586	435.244	.000
	Residual	13.773	303	.045		
	Total	33.359	304			

الجدول (٢٣) معاملات الانحدار للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.168	.075		15.508	.000
	ممارسات التسويق الداخلي	.613	.027	.853	22.381	.000

تُظهر نتائج الجداول السابقة وجود علاقة ذات دلالة معنوية طردية وقوية بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.853$. كما يشير معامل التحديد في الجدول (٢١) إلى أنّ ممارسات التسويق الداخلي تُفسر ما نسبته ٧٢.٨% من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين، وهي نسبة تفسيرية عالية تعكس الدور الجوهرى للتسويق الداخلي.

وتؤكد نتائج جدول تحليل تباين الانحدار في الجدول (٢٢) معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٤٣٥.٢٤٤ وباحتمال دلالة $Sig = 0.000$ (وهي أقل من ٠.٠٥)، مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ إحصائياً. وبالانتقال إلى جدول المعاملات (Coefficients) في الجدول (٢٣)، نجد أن قيمة معامل الانحدار B بلغت ٠.٦١٣. وباحتمال دلالة ٠.٠٠٠٠، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت ممارسات التسويق الداخلي بمقدار وحدة واحدة، أدى ذلك إلى تحسن في سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار ٠.٦١٣.

بناءً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقة، ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

١- أظهر التقييم الإجمالي لممارسات التسويق الداخلي في جامعة اللاذقية مستوى متوسطاً ومقبولاً، حيث تصدر بعد "فريق العمل" قائمة الممارسات الأعلى تطبيقاً، مما يعكس بيئة عمل تشجع على التعاون والانسجام. في المقابل، سجلت أبعاد "التحفيز" و"التدريب الداخلي" و"التمكين" أقل المتوسطات، مما يشير إلى وجود ضعف في جودة الحوافز وتفويض الصلاحيات وكفاية البرامج التدريبية.

٢- أظهر مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة اللاذقية تقيماً متوسطاً إلى مرتفع إجمالاً، وتصدرت أبعاد "الكرامة" و"الضمير الحي" أعلى المراتب، مما يعكس حرص الموظفين على الاحترام المتبادل والالتزام العالي بالقواعد. بينما سجل بعد "الإيثار" أقل متوسط، مما يشير إلى أن تقديم المساعدة الطوعية المباشرة للزملاء هو الجانب الأضعف، ويمثل مجالاً يتطلب التعزيز والتطوير في البيئة الإدارية.

٣- وجود علاقة دالة إحصائية وقوية بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك الإيثار (تفسير ٥٨.٤% من التباين)، حيث كان بعد "فريق العمل" هو الأكثر تأثيراً في تعزيز الإيثار بين الموظفين، يليه "وضوح أدوار العمل". هذا يشير إلى أن جودة البيئة التعاونية والوضوح التنظيمي هي الدافع الأقوى لتقديم المساعدة الطوعية، بينما جاء تأثير "التحفيز" هو الأضعف نسبياً.

٤- وجود علاقة دالة إحصائية وقوية جداً بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك الكياسة (تفسير ٧٩.٦% من التباين)، وكان بعد "فريق العمل" هو الأقوى تأثيراً في تعزيز الكياسة، يليه "وضوح أدوار العمل". هذا يشير إلى أن جودة العلاقات الداخلية والوضوح التنظيمي هما المحفز الأساسي لسلوك الاحترام المتبادل وتجنب الاحتكاك، بينما كان تأثير "التحفيز" هو الأضعف نسبياً.

٥- وجود علاقة دالة إحصائية وقوية بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك الروح الرياضية (تفسير ٦٤.٢% من التباين)، وكان بعد "فريق العمل" هو الأكثر تأثيراً في تعزيز الروح الرياضية وتقبل الضغوط دون تذمر، يليه "وضوح أدوار العمل". هذا يدل على أن جودة البيئة الاجتماعية والتنظيمية هي العامل الأساسي الذي يدعم التكيف، بينما كان تأثير "التحفيز" هو الأضعف نسبياً.

٦- وجود علاقة دالة إحصائية وقوية جداً بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك الضمير الحي (تفسير ٧٧.٥% من التباين). كان بعد "فريق العمل" هو الأقوى تأثيراً في تعزيز الانضباط الذاتي، يليه "وضوح أدوار العمل". هذا يشير إلى أن الانتماء لفرق العمل الفعالة والوضوح التنظيمي هما المحرك الأساسي للالتزام الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب، بينما كان تأثير "التحفيز" هو الأضعف نسبياً.

٧- وجود علاقة دالة إحصائية وقوية جداً بين ممارسات التسويق الداخلي والسلوك الحضاري (تفسير ٧٥.٣% من التباين)، وكان بعد "فريق العمل" هو الأقوى تأثيراً، يليه "وضوح أدوار العمل" و"الاتصالات الداخلية". هذا يشير إلى أن جودة العلاقات الداخلية والشفافية والتواصل الفعال هي العوامل الحاسمة لتعزيز المشاركة الطوعية في شؤون الجامعة والسعي لتحسين سمعتها، بينما كان تأثير "التحفيز" هو الأضعف نسبياً.

ب- التوصيات:

١- لتعزيز ممارسات التسويق الداخلي، ينبغي على الجامعة إعادة تقييم وتصميم برامج التدريب الداخلي لضمان كفايتها وملاءمتها للاحتياجات الفعلية للعاملين الإداريين، يجب أن تنتقل هذه البرامج من التدريب الشكلي إلى التدريب الاستراتيجي الذي يركز على تطوير المهارات المطلوبة فعلياً لتحسين الأداء اليومي والوظيفي، مع تفعيل نظام لتقييم أثر التدريب على الكفاءة العامة، وذلك لمعالجة ضعف هذا البعد المسجل في النتائج.

٢- بما أن التحفيز أظهر أضعف تأثير نسبي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، تقترح الدراسة على إدارة الجامعة تطوير نظام تحفيز شامل يتجاوز الجانب المادي، يجب التركيز على التحفيز المعنوي من خلال إنشاء برامج للاعتراف والتقدير العلني للإنجازات، وتقديم شهادات الشكر والثناء، وتوفير فرص للنمو والتطوير المهني، بهدف تعزيز الإحساس بالقيمة والانتماء بدلاً من الاعتماد الكلي على المكافآت المادية النادرة.

٣- لمعالجة ضعف بعد "التمكين"، يُقترح على إدارة الجامعة زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين الإداريين في المستويات الدنيا والمتوسطة، وإشراكهم بشكل فعال في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل اليومي ضمن دوائريهم، يهدف هذا الإجراء إلى تنمية الشعور بالملكية والمسؤولية الذاتية، مما يُطلق طاقات الموظفين الإبداعية ويحولهم إلى شركاء فاعلين بدلاً من مجرد منفذين.

٤- بما أن بعدي "فريق العمل" و"وضوح أدوار العمل" هما الأكثر تأثيراً في جميع أبعاد المواطنة التنظيمية، يجب على الجامعة مواصلة دعم وتعزيز هذه الممارسات، ويشمل ذلك إنشاء هياكل فرق عمل مرنة للمشاريع المختلفة، وتوفير بيئة عمل تشجع على التواصل الأفقي والانسجام، مع مراجعة دورية للأوصاف الوظيفية لضمان بقائها واضحة ومحددة لجميع العاملين.

٥- نظراً لأن بعد "الإيثار" كان الأضعف في سلوكيات المواطنة التنظيمية، يُقترح على الجامعة إطلاق برامج محددة لتعزيز ثقافة المساعدة المتبادلة والمبادرة الطوعية بين الزملاء، يمكن أن يشمل ذلك إنشاء منصات داخلية لتبادل الخبرات، وتشجيع الموظفين القدامى على توجيه وإرشاد الزملاء الجدد، والاحتفاء بالإسهامات الإيجابية لترسيخها كقيمة أساسية في الثقافة التنظيمية للجامعة.

المراجع:**أ- المراجع العربية:**

١- أبو تايه، بندر. أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مركز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٢)، ٢٠١٢، ١٤٥-١٨٧.

٢- التوبي، سلام؛ ورجب، محمد رياض. مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، المجلد (٧)، العدد (٣١)، ٢٠٢٣، ٥٣٧-٥٦٦.

٣- خليفة، عصام الدين محمد أبو العنين. أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الثاني عشر، ٢٠١٩، ٣٩-١.

- ٤- عقلا، عبير نايل عيد. أثر التسويق الداخلي في تحقيق سلوك المواطنة المنظمة - الالتزام المنظمي متغيراً وسيطاً: دراسة حالة في مصفاة البترول الأردنية المساهمة المحدودة، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ٢٠١٦.
- ٥- عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.
- ٦- العلي، إبراهيم محمد. أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، ٢٠٢٠.
- ٧- محمود، محمود محمد سعيد. دور التسويق الداخلي في تحسين السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد (١١)، العدد (٢٠)، الجزء الثاني، ٢٠٢٥، ٤٨٧-٥٣٨.
- ٨- مصطفى، عمار نزار. دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد (١٥)، العدد (٣١)، ٢٠٢٠، ٦٣-١٠٢.
- ٩- الوهاشي، عبد الوهاب. 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، المجلد (٩)، العدد (١)، ٢٠٢٠، ١٦-٦١.

ب- المراجع الأجنبية:

- 10- Breunig, k. *Incentives and performance measures for open innovation practices*, Measuring Business Excellence, Vol.18, Issue.1, 2014, 45-54.
- 11- Bruin, L. De & Lombard, M. Roberts & Meyer-Heydenrych, C. De. *Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction An Islamic banking perspective*, Journal of Islamic Marketing, 2020.
- 12- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. *Work Engagement: A Quantitative Review a Test of Its Relations with Task and Contextual Performance*. Personnel Psychology, 64 (1), 2011, 89-136.
- 13- Duyan, Mehdi. *The effect of internal marketing implementations on the organizational citizenship behaviors of youth and sports directorate employees*. Journal of Sport Sciences Researches, 6 (1), 2021, 76-87.
- 14- Farzad, A., et, al. *the effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks*, American Journal of Applied Sciences, 5(11), 2008, 480- 186.
- 15- Goodman, S. Management; *Challenges for tomorrow's Leaders*, 7th Edition, Thomson south-western, Mason, United State of America, 2007.
- 16- Kalla, H, K. *Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective Corporate Communications*, Vol.10, No.4, 2005, 302-314.
- 17- Robbins, S. and Judge, T. organizational behavior, 15th Edition, Prentice Hall, United States of America, 2013.
- 18- Yildiz, Suleyman M. The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior of Academic Staff in Higher Educational Institutions. Universal Journal of Educational Research 4 (5), 2016, 1122-1128.
- 19- Zeithaml, Valarie, Bitner, Mary and Gremler, Dwayne. *Service Marketing*, 5th edition, Prentice Hall Pub, 2006.

ملحق (1)

"الاستبيان"

السادة العاملين في جامعة اللاذقية:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: أثر ممارسات التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في جامعة اللاذقية. لذلك وانطلاقاً من الدور الذي يمكن أن تقوموا به، أرجو الإجابة على بنود الاستبانة، علماً أنّ إجابتك موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الأول: ممارسات التسويق الداخلي:

العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
أولاً: وضوح أدوار العمل:					
١- أدرك تماماً مسؤولياتي ومهامي الوظيفية بوضوح.					
٢- أمتلك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.					
٣- أحصل على التقييم الدوري لأدائي بشكل واضح وموضوعي.					
٤- أشعر بالتقدير لجهودتي ومساهماتي في العمل.					
٥- أحصل على الدعم والإرشاد من مديري ورؤسائي في العمل.					
ثانياً: فريق العمل:					
٦- أتعاون مع زملائي بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة.					
٧- أحترم آراء واقتراحات زملائي في العمل.					
٨- أشارك زملائي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.					
٩- أستمتع بالعمل مع زملائي في بيئة إيجابية وداعمة.					
١٠- أشعر بالانتماء والولاء لفريق العمل الذي أعمل به.					
ثالثاً: الاتصالات الداخلية:					
١١- أحصل على المعلومات الكافية والضرورية لأداء عملي بفعالية.					
١٢- توجد قنوات اتصال واضحة ومفتوحة مع الإدارة.					
١٣- أستطيع تقديم اقتراحاتي وآرائتي للإدارة بحرية.					
١٤- توجد شفافية في المعلومات المتداولة داخل الجامعة.					
١٥- أحصل على التغذية الراجعة على مساهماتي واقتراحاتي.					
رابعاً: التدريب الداخلي:					
١٦- أحصل على فرص تدريب وتطوير مستمرة لتنمية مهاراتي وقدراتي.					
١٧- يتم تشجيعي على المشاركة في الأنشطة التدريبية والتطويرية.					
١٨- أستطيع تطبيق ما تعلمته في التدريب على عملي.					
١٩- أشعر بأنّ التدريب يساعدني على تطوير نفسي ومهاراتي.					
٢٠- أساهم في نقل المعرفة والخبرات التي اكتسبتها من التدريب لزملائي.					
خامساً: التحفيز:					
٢١- أحصل على المكافآت والحوافز المناسبة لأدائي المتميز.					
٢٢- توجد فرص للترقية والنمو الوظيفي في الجامعة.					

				٢٣- أحصل على الدعم والتشجيع من مديري ورؤسائي في العمل.
				٢٤- أشعر بالحماس والدافع لأداء عملي بأفضل ما لدي.
				٢٥- تُوفّر لي بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار.
				سادساً: التمكين:
				٢٦- أمتلك الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.
				٢٧- أشعر بالمسؤولية عن نتائج عملي.
				٢٨- أستطيع تنفيذ المهام الموكلة إلي بحرية واستقلالية.
				٢٩- أحصل على التوجيه المناسب من مديري ورؤسائي عند الحاجة.
				٣٠- أشعر بأنني قادر على التأثير في بيئة العمل.

القسم الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	العبارات
					أولاً: الإيثار:
					١- أبادر بمساعدة زملائي في العمل عندما يكونون بحاجة إليها حتى لو لم يطلبوا ذلك مباشرة.
					٢- أقدم الدعم والتشجيع لزملائي في إنجاز مهامهم وأشركهم خبراتي ومعرفتي.
					٣- أحرص على مساعدة الزملاء الجدد في التأقلم مع بيئة العمل وثقافة الجامعة.
					٤- أبدي استعداداً لتحمل مسؤوليات إضافية أو مهام صعبة إذا كان ذلك سيساعد زملائي أو فريقي.
					٥- أحرص على أن يكون سلوكي إيجابياً ومحفزاً للآخرين متجنباً إحباطهم أو تشيبتهم.
					ثانياً: الكياسة:
					٦- أستمع باهتمام لآراء واقتراحات زملائي حتى لو كنت أختلف معهم في وجهات النظر.
					٧- أحرص على التواصل بوضوح وفاعلية مع زملائي متجنباً الغموض أو سوء الفهم.
					٨- أعتذر عن أخطائي أو تقصيري محاولاً تصحيحها في أقرب وقت ممكن.
					٩- أتحدى بالصبر والهدوء في التعامل مع زملائي حتى في المواقف الصعبة أو الضاغطة.
					١٠- أحرص خصوصية زملائي متجنباً التدخل في شؤونهم الشخصية.
					ثالثاً: الروح الرياضية:
					١١- أتقبل النقد البناء بصدق ورحب، وأستفيد منه في تطوير أدائي.
					١٢- أتعامل مع زملائي بروح المنافسة الشريفة، وأهنئهم على نجاحهم.
					١٣- أتحمّل مسؤولية أخطائي، وأعتزف بها بصراحة وشجاعة.
					١٤- أحرص على هدوئي واندازي في المواقف الصعبة أو الحرجة.

					١٥- أشارك في الأنشطة والفعاليات الرياضية التي تنظمها الجامعة وأشجع زملائي على المشاركة.
					رابعاً: الضمير:
					١٦- أؤدي مهامي بجد وإخلاص وأحرص على إنجازها في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.
					١٧- أتحمّل مسؤولية نتائج عملي وأسعى لتحقيق الأهداف المرجوة.
					١٨- ألتزم بأخلاقيات المهنة وقيم الجامعة وأتجنب أي تصرفات غير نزيهة أو غير أخلاقية.
					١٩- أحافظ على سرية المعلومات الخاصة بالجامعة وأتجنب إفشاءها أو استغلالها.
					٢٠- أحرص على تطوير مهاراتي وقدراتي المهنية وأسعى للتحسين المستمر في أدائي.
					خامساً: السلوك الحضاري:
					٢١- ألتزم بقواعد وآداب السلوك العام وأحرص على تطبيقها في تعاملي مع زملائي والمراجعين.
					٢٢- أحافظ على نظافة وترتيب بيئة العمل وأساهم في خلق جو مريح وجذاب.
					٢٣- أشارك في الأنشطة الاجتماعية والثقافية التي تنظمها الجامعة وأساهم في تعزيز التواصل والتفاعل بين العاملين.
					٢٤- أبدي اهتماماً بقضايا المجتمع والبيئة وأشارك في المبادرات التي تساهم في حلها.
					٢٥- أحرص على تمثيل الجامعة بأفضل صورة في المحافل العامة وألتزم بقيمها وأخلاقها.

ملحق (٢)

"نتائج الدراسة الاستطلاعية"

تم إجراء دراسة استطلاعية أولية بهدف التحقق من وجود مشكلة البحث على أرض الواقع في جامعة اللاذقية، وتحديد الفجوات القائمة في ممارسات التسويق الداخلي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية. استهدفت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (20) موظفاً إدارياً من مختلف الكليات والأقسام، وذلك باستخدام المقابلة الشخصية، واستهدفت المقابلة (١٢) سؤالاً محورياً موزعة على متغيرات الدراسة. تم صياغة الأسئلة لتكون مباشرة (نعم/لا) مع ترك مساحة للموظف لإبداء ملاحظات نوعية، وكانت النتائج وفق الآتي:

رقم السؤال	السؤال	التكرار المطلق		التكرار النسبي	
		لا	نعم	% لا	% نعم
١	هل تشعر برغبة ذاتية في البقاء بعد الدوام لإنهاء أعمال متراكمة دون انتظار مقابل مادي؟	١٥	٥	%٧٥	%٢٥
٢	هل تبادل بمساعدة الزملاء الجدد وإرشادهم دون أن يكون ذلك ضمن مهامك الرسمية؟	١٣	٧	%٦٥	%٣٥
٣	هل توفر الجامعة برامج تدريبية دورية تناسب تخصصك الإداري الدقيق؟	١٦	٤	%٨٠	%٢٠
٤	هل يتم اختيار الموظفين للتدريب بناءً على معايير موضوعية واحتياجات فعلية؟	١٥	٥	%٧٥	%٢٥
٥	هل تعتقد أن نظام المكافآت والحوافز المطبق حالياً يتسم بالعدالة والشفافية؟	١٧	٣	%٨٥	%١٥
٦	هل تحصل على تقدير معنوي (كتب شكر، ثناء) من إدارتك عند تميزك في الأداء؟	١٤	٦	%٧٠	%٣٠
٧	هل يُسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير آلية العمل في قسمك؟	١٥	٥	%٧٥	%٢٥
٨	هل تمتلك الصلاحيات الكافية لمعالجة مشكلات العمل الطارئة دون انتظار موافقة خطية؟	١٢	٨	%٦٠	%٤٠
٩	هل يوجد وصف وظيفي محدد يوضح لك حقوقك وواجباتك بشكل دقيق؟	٤	١٦	%٢٠	%٨٠
١٠	هل تعرف تماماً ما يتوقعه منك رئيسك المباشر في العمل؟	٥	١٥	%٢٥	%٧٥
١١	هل هناك قنوات اتصال فعالة وتعاون وتنسيق بينك وبين زملائك في القسم؟	٦	١٤	%٣٠	%٧٠
١٢	هل تساهم اجتماعات العمل في حل المشكلات بروح الفريق الواحد؟	٧	١٣	%٣٥	%٦٥

ملحق (٣)

"أسماء السادة المحكمين"

أ. د. علي ميا
أ. د. سامر قاسم
د. رامي محمد
د. سومر ناصر
د. ربي الكنج