



The role of internal marketing practices in enhancing employee engagement and reducing employee turnover: A field study on employees of Al Madar Al Jadeed Company - Misrata Branch

Ahmed Al-Fitouri Ahmed Abu Janah ^{1*}, Abdullah Mohammed Aboushoshh Nasr²,
Adel Mohammed Abu Zaid Al-Qahmasi ³

¹ Assistant Lecturer, Business Administration, Faculty of Economics and Trade, Al-Garaboulli, Libya

² Lecturer, Administrative and Financial Sciences, Higher Institute of Sciences and Technology, Msallata, Libya

³ Assistant Lecturer, Business Administration, Faculty of Economics and Trade, Al-Garaboulli, Libya

دور ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز الارتباط الوظيفي والحد من معدل دوران العمل:
دراسة ميدانية على موظفي شركة المدار الجديد - فرع مسلاتة

احمد الفيتوري احمد ابوجناح ^{1*}، عبد الله محمد أبوشوشة نصر²، عادل محمد أبوزيد القحماصي³
¹ قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتجارة - القره بولي، جامعة المرقب، القره بولي، ليبيا
² قسم العلوم الإدارية والمالية، المعهد العالي للعلوم والتقنية مسلاتة، المعهد العالي للمهن الشاملة مسلاتة، ليبيا
³ إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتجارة - القره بولي، جامعة المرقب، القره بولي، ليبيا.

*Corresponding author: aaabojanah@elmergib.edu.ly

Received: April 09, 2026

Accepted: June 08, 2026

Published: June 20, 2026

Abstract:

This study aimed to identify the role of internal marketing practices (training, motivation, and administrative communication) in enhancing employee engagement and reducing turnover intention among employees of Al-Madar Al-Jadeed Company - Msallata Branch. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary tool for data collection from a total population sample of (36) employees. The study reached several key findings, most notably: a high level of implementation of internal marketing practices and employee engagement. The results also revealed a strong positive correlation between internal marketing and employee engagement, and a statistically significant inverse relationship between internal marketing and turnover intention, as the company's practices contributed to reducing the desire of talented employees to leave. The study recommended the need to improve field workload management and develop moral and financial incentive systems to ensure sustainable job stability.

Keywords: Internal Marketing, Employee Engagement, Employee Turnover, Al-Madar Al-Jadeed Company, Msallata Branch.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الإداري) في تعزيز الارتباط الوظيفي والحد من نية دوران العمل لدى موظفي شركة المدار الجديد - فرع مسلاتة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت (36) موظفاً بأسلوب الحصر الشامل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات التسويق الداخلي والارتباط

الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التسويق الداخلي والارتباط الوظيفي، وعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي ونية دوران العمل، حيث ساهمت ممارسات الشركة في خفض رغبة الكفاءات في ترك العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين إدارة ضغوط العمل الميداني وتطوير نظم الحوافز المعنوية والمادية لضمان استدامة الاستقرار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الارتباط الوظيفي، دوران العمل، شركة المدار الجديد، فرع مسلاتة.

مقدمة الدراسة

تعد الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية والمحرك الفعلي لنجاح المنظمات المعاصرة، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتحول الرقمي المتسارع والمنافسة الشديدة. وفي قطاع حيوي كقطاع الاتصالات في ليبيا، لم يعد التميز يقتصر على التكنولوجيا والبنية التحتية فحسب، بل صار مرتبطاً بمدى قدرة المنظمة على استثمار رأسمالها الفكري وتحويل موظفيها إلى "سفراء" لعلامتها التجارية. ومن هنا برز مفهوم **التسويق الداخلي** كفلسفة إدارية حديثة تنظر للموظف على أنه "عميل داخلي" يجب إرضاء احتياجاته وتطلعاته قبل التوجه للعميل الخارجي.

إن جوهر **(التسويق الداخلي)** في هذه الدراسة يتمثل في مجموعة الاستراتيجيات والسياسات التي تتبعها شركة "المدار الجديد" تجاه موظفيها في فرع مسلاتة، والتي تشمل التدريب المستمر، ونظام الحوافز العادل، والاتصال الإداري الفعال، وتمكين الموظفين. إن تبني هذه الممارسات ليس ترفاً إدارياً، بل هو استثمار استراتيجي يهدف إلى بناء عقيدة وظيفية راسخة تجعل الموظف يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من كيان الشركة وأهدافها الكبرى.

وهنا يبرز دور **(الارتباط الوظيفي)**؛ فالموظف الذي يلمس اهتمام شركته بمساره المهني ورفاهيته النفسية والمادية، يتولد لديه اندفاع عاطفي وعقلي نحو العمل، مما يرفع من مستوى ولائه وتفانيه. هذا الارتباط ليس مجرد رضا عابر، بل هو حالة من الانغماس الكلي تظهر في جودة الخدمة التي يقدمها موظفو فرع مسلاتة للمشتريين، وحرصهم على سمعة الشركة ومكانتها السوقية.

وعلى الطرف الآخر، تأتي أهمية دراسة **(معدل دوران العمل)** فشركات الاتصالات الكبرى مثل "المدار" تستثمر مبالغ طائلة في تدريب كوادرها، وفقدان هذه الكوادر لصالح المنافسين أو بسبب الإحباط الوظيفي يمثل استنزافاً حقيقياً لموارد الشركة وخبراتها التراكمية. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى تبيان كيف يمكن لممارسات التسويق الداخلي الرصينة أن تعمل "كمصدات" تمنع تسرب الكفاءات، من خلال خلق بيئة عمل جاذبة ومستقرة تجعل من خيار الاستقالة أو البحث عن عمل بديلاً خياراً مستبعداً لدى موظفي الفرع.

بناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة الارتباطية والأثر الذي يمارسه التسويق الداخلي في تعزيز مستويات الارتباط الوظيفي، وكيف ينعكس ذلك بالضرورة على خفض معدلات دوران العمل داخل شركة المدار الجديد بفرع مسلاتة، مما يساهم في تقديم رؤية علمية وعملية لصناع القرار في الشركة لتعزيز استقرارهم المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التحدي الكبير الذي يواجه إدارة شركة "المدار الجديد" بفرع مسلاتة في المحافظة على كوادرها البشرية المؤهلة وضمان ولائهم المطلق في ظل سوق اتصالات ليبي يتسم بالمنافسة المتصاعدة. وبالرغم من الجهود التنظيمية المبذولة، إلا أن هناك فجوة واضحة تظهر في مدى كفاية ممارسات "التسويق الداخلي" الموجهة للموظف باعتباره "العميل الأول". وتتجلى هذه المشكلة من خلال عدة شواهد ميدانية، أبرزها الضغوط المتزايدة التي يواجهها موظفو فرع مسلاتة نتيجة التعامل المباشر مع الجمهور وساعات العمل الطويلة، وهو ما قد يؤدي إلى استنزاف طاقاتهم وضعف "ارتباطهم الوظيفي" بالشركة إذا لم تقابل هذه الضغوط باستراتيجيات تسويق داخلي فعالة (كالتحفيز، التدريب المستمر، والاتصال الفعال).

وعند النظر في **الدراسات السابقة**، نجد أن دراسة (أحمد، 2021) قد أكدت أن غياب التقدير المعنوي والحوافز المبتكرة يؤدي مباشرة إلى شعور الموظف بالاغتراب الوظيفي، بينما أشارت دراسة (البوعيشي، 2020) في البيئة الليبية إلى أن قطاع الاتصالات تحديداً يعاني من مخاطر "تسرب الكفاءات" نحو القطاع الخاص الذي يقدم عروضاً مرنة، مما يرفع من "معدلات دوران العمل" ويُفقد الشركة خبرات تراكمية كلفتها مبالغ طائلة في التدريب والتأهيل. وبناءً عليه، فإن المشكلة تتمحور حول مدى قدرة شركة المدار بمسلاتة على توظيف أدوات التسويق الداخلي كدرع واقٍ لتعزيز تماسك الموظفين ووظيفتهم والحد من رغبتهم في ترك العمل.

ويمكن بلورة هذه المشكلة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: ما هو أثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز الارتباط الوظيفي والحد من معدل دوران العمل لدى موظفي شركة المدار الجديد (فرع مسلاتة)؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو واقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، الحوافز، والاتصال) داخل فرع شركة المدار بمسلاتة من وجهة نظر الموظفين؟
2. هل تساهم سياسات التسويق الداخلي المتبعة في خفض نية ترك العمل (دوران العمل) لدى موظفي الشركة بفرع مسلاتة؟

أهداف الدراسة:

- **الهدف الرئيسي:**

"التعرف على أثر ممارسات التسويق الداخلي بأبعادها (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي) في تعزيز مستوى الارتباط الوظيفي والحد من معدل دوران العمل لدى موظفي شركة المدار الجديد بفرع مسلاتة".

- **الأهداف الفرعية:** وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف التفصيلية التالية:

1. تحديد مستوى إدراك موظفي فرع مسلاتة لمدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في شركتهم، ومعرفة أي من هذه الأبعاد (المادية أو المعنوية) هو الأكثر تأثيراً في بيئة عملهم.
2. الكشف عن درجة الارتباط الوظيفي لدى العاملين في الفرع، وتحديد مدى رغبتهم الفعلية في البقاء والاستمرار بالعمل بالشركة في ظل العروض التنافسية الخارجية.
3. صياغة مجموعة من التوصيات العملية لإدارة شركة المدار بفرع مسلاتة، تساهم في تطوير استراتيجيات تسويق داخلي مبتكرة تضمن رفع الروح المعنوية للموظفين وتقليل نية ترك العمل (الدوران الوظيفي) لديهم.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين ممارسات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال) وبين تعزيز الارتباط الوظيفي والحد من معدل دوران العمل لدى موظفي شركة المدار الجديد - فرع مسلاتة.

الفرضيات الفرعية:

بناءً على الأسئلة التي طرحناها سابقاً، تنفرع الفرضية الرئيسية إلى ما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى (واقع التطبيق):

"يوجد مستوى مرتفع من الوعي والتطبيق لممارسات التسويق الداخلي (بأبعادها المختلفة) لدى الإدارة والموظفين في فرع شركة المدار بمسلاتة".

2. الفرضية الفرعية الثانية (علاقة الارتباط):

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي في رفع مستوى الارتباط الوظيفي لدى موظفي فرع مسلاتة، مما يؤدي إلى زيادة تفانيهم في العمل".

3. الفرضية الفرعية الثالثة (علاقة الأثر على الدوران):

"تساهم جودة ممارسات التسويق الداخلي المتبعة في شركة المدار بفرع مسلاتة بشكل مباشر وجوهري في خفض نية ترك العمل (دوران العمل) لدى الكفاءات الوظيفية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة من كونها تتصدى لواحد من أبرز التحديات الإدارية الحديثة في بيئة الأعمال الليبية، وهو كيفية الحفاظ على الرأس مال البشري وتطوير أدائه من خلال فلسفة "التسويق الداخلي". وتتجلى **الأهمية العلمية** للبحث في رفد المكتبة الأكاديمية بإطار نظري رصين يربط بين متغيرات حيوية (التسويق الداخلي، الارتباط الوظيفي، ومعدل دوران العمل)، وهو ربط يحتاج إلى مزيد من التأصيل في قطاع الاتصالات الليبي الذي يمر بمرحلة تحول وتنافسية شديدة. إن هذا البحث يساهم في إبراز الدور الجوهرى للموظف ليس كأداة تنفيذية فحسب، بل كـ "عميل داخلي" يمثل إرضاءه حجر الزاوية في نجاح المنظمة واستقرارها الاستراتيجي.

أما على صعيد الأهمية العملية والتطبيقية، فإن هذه الدراسة تكتسب قيمتها من كونها تقدم لشركة "المدار الجديد" (فرع مسلاتة) مرآة عاكسة لواقع بيئة العمل الداخلية؛ حيث ستزود نتائج الدراسة صناعات القرار بالشركة ببيانات دقيقة حول مستوى ولاء وارتباط موظفيها، ومدى فاعلية قنوات الاتصال والحوافز المتبعة حالياً. إن فهم هذه الديناميكيات سيساعد الشركة في بناء "حائط صد" تنظيمي يقلل من نية ترك العمل لدى الكفاءات المتميزة بفرع مسلاتة، ويحول دون انتقال خبراتهم الفنية إلى الشركات المنافسة، مما يوفر على الشركة تكاليف باهظة مرتبطة بالاستقطاب والتدريب البديل. وعلاوة على ذلك، فإن تعزيز الارتباط الوظيفي لموظفي المدار في مسلاتة سينعكس بشكل مباشر وحتمي على مستوى جودة الخدمة المقدمة للمواطن الليبي، مما يساهم في تحسين الصورة الذهنية للشركة وتعزيز مكانتها السوقية في المنطقة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسات الإدارية والإنسانية؛ حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف ظاهرة "التسويق الداخلي" في شركة المدار بفرع مسلاتة فحسب، بل يمتد لتحليل العلاقات والارتباطات بينها وبين المتغيرات التابعة (الارتباط الوظيفي ومعدل دوران العمل). ويسعى هذا المنهج إلى استخلاص الاستنتاجات التي تساهم في فهم واقع الموظفين وتفسير سلوكهم الوظيفي بناءً على المعطيات الرقمية والإحصائية.

أما فيما يخص مجتمع الدراسة وعينتها، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل كافة الموظفين والعاملين بشركة "المدار الجديد" بفرع مسلاتة بمختلف مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا، وسطى، وتنفيذية) ونظراً لأن حجم المجتمع في الفرع يعتبر محدوداً نسبياً، فقد تم استخدام أسلوب "الحصر الشامل" أو العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل كافة جهات النظر، مما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم على مستوى الفرع.

وفيما يتعلق بأدوات جمع البيانات، فقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين: أولهما المصادر الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات والكتب والدراسات السابقة لتأصيل الجانب النظري، وثانيهما المصادر الأولية من خلال تطوير "استبيان" كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية. تم تصميم الاستبيان ليتضمن عدة محاور تغطي أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال) ومقاييس الارتباط الوظيفي ونية ترك العمل، مع استخدام "مقياس ليكرت الخماسي" لتقييم استجابات الموظفين. ولتحليل هذه البيانات، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج (SPSS)، مثل معامل الارتباط "بيرسون" واختبار "ت" وتحليل الانحدار، لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة.

حدود الدراسة:

تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من المحددات التي ترسم نطاق عمل الباحث وتضمن دقة النتائج وتخصصها، وهي كالتالي:

1. **الحدود الموضوعية (العلمية):** تقتصر الدراسة من الناحية الموضوعية على بحث أثر "التسويق الداخلي" كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في (التدريب، الحوافز، والاتصال الداخلي)، ودوره في تعزيز "الارتباط الوظيفي" وتقليل "معدل دوران العمل" كمتغيرات تابعة. ولا تتطرق الدراسة إلى جوانب تسويقية أو إدارية أخرى خارج هذا النطاق.
2. **الحدود البشرية (مجتمع الدراسة):** تستهدف الدراسة جميع العاملين والموظفين التابعين لشركة "المدار الجديد" بمكتب/فرع مدينة مسلاتة فقط، بمختلف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم الوظيفية، سواء كانوا في القسم الفني، أو قسم خدمات المشتركين، أو الإدارة، لضمان الحصول على رؤية شاملة من داخل بيئة العمل بالفرع.
3. **الحدود المكانية (الجغرافية):** تجرى هذه الدراسة ميدانياً داخل النطاق الجغرافي لمدينة مسلاتة، وتحديدًا في المقرات الرسمية التابعة لشركة المدار الجديد داخل المدينة، ولا تشمل النتائج فروع الشركة في المدن الأخرى إلا في حدود المقارنة أو الاستنتاج العلمي.

4. **الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمنية في الفترة الواقعة ما بين (تحديد الشهر والسنة، مثلاً: فبراير 2026) و (مايو 2026)، وهي الفترة التي سيتم خلالها جمع البيانات الأولية من الميدان، وتوزيع الاستبيانات، وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للوصول للنتائج النهائية.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة (العنزي، 2024)

بغنوان: "أثر التسويق الداخلي في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين في قطاع الاتصالات" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في رفع مستويات الاندماج والارتباط الوظيفي. طبقت الدراسة على عينة مكونة من **240 موظفاً** في شركات الاتصالات الكبرى. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاهتمام ببيئة العمل الداخلية والارتباط العاطفي للموظفين تجاه منظماتهم. وكان من أهم توصياتها ضرورة تبني برامج "رفاهية الموظف" كجزء من استراتيجية التسويق الداخلي لضمان استدامة الأداء العالي.

الدراسة الثانية: دراسة (منصور وآخرون، 2023)

بغنوان: "دور ممارسات التسويق الداخلي في الحد من نية ترك العمل: دراسة ميدانية" سعت الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للتحفيز والتدريب (كأبعاد للتسويق الداخلي) أن يقللا من رغبة الموظفين في الاستقالة. شملت العينة **185 إدارياً وفنياً** في مؤسسات خدمية. أظهرت النتائج أن "العدالة في توزيع الحوافز" هي البعد الأكثر تأثيراً في خفض معدلات دوران العمل. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بمسارهم المهني لزيادة تمسكهم بالمنظمة.

الدراسة الثالثة: دراسة (الشمري، 2022)

بغنوان: "الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي" هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير التسويق الداخلي على الولاء عبر وسيط "الارتباط الوظيفي". تم تطبيق الدراسة على عينة طبقية من **310 موظفين**. خلصت النتائج إلى أن الارتباط الوظيفي لا يتحقق إلا بوجود قنوات اتصال داخلية فعالة وشفافة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارات العليا بعقد لقاءات دورية مع موظفي الخطوط الأمامية للاستماع لمشكلاتهم وحلها، مما يعزز ارتباطهم النفسي بالعمل.

الدراسة الرابعة: دراسة (البوعيشي، 2021 - بيئة ليبية)

بغنوان: "واقع التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات الليبية" تناولت هذه الدراسة البيئة الليبية تحديداً، وهدفت لتقييم مدى وعي الإدارات في شركات الاتصالات بمفهوم التسويق الداخلي. شملت العينة **120 موظفاً** من فروع شركات اتصالات مختلفة. أكدت النتائج وجود قصور في جانب "التدريب التخصصي" مما يؤدي لضعف الرضا والارتباط لدى الموظفين التقنيين. أوصت الدراسة بضرورة توطئ برامج تدريبية متطورة تلبي طموحات الموظف الليبي وتجعله أكثر استقراراً في وظيفته الحالية.

الدراسة الخامسة: دراسة (أوبراين وآخرون، O'Brien et al.، 2020)

بغنوان: "Internal Marketing and Employee Turnover in the Service Industry" هدفت هذه الدراسة العالمية إلى تحليل العلاقة بين سياسات التمكين (Empowerment) وتقليل دوران العمل في القطاعات الخدمية الحساسة. طبقت الدراسة على عينة واسعة بلغت **450 موظفاً**. أثبتت النتائج أن منح الموظف صلاحيات أوسع في التعامل مع العملاء (التمكين) يرفع من قيمته الذاتية ويقلل من رغبته في البحث عن عمل آخر. وأوصت الدراسة بضرورة الانتقال من "الرقابة اللصيقة" إلى "التمكين المدروس" لتعزيز الارتباط الوظيفي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

"تستمد هذه الدراسة قيمتها العلمية والميدانية من كونها تأتي لرمد فجوة بحثية لم تغطها الدراسات السابقة بشكل متكامل؛ فبينما ركزت أغلب الأدبيات، كدراستي (العنزي، 2024) و(منصور وآخرون، 2023)، على دراسة أثر التسويق الداخلي في متغير تابع واحد (إما الارتباط أو دوران العمل)، تتفرد الدراسة الحالية ببناء نموذج تحليلي شامل يربط المتغير المستقل بمتغيرين تابعين في آن واحد، مما يمنح إدارة شركة المدار الجديد رؤية شمولية حول كيفية صناعة الولاء والحد من تسرب الكفاءات في إطار تنظيمي واحد.

كما تتميز هذه الدراسة بخصوصية بيئية وقطاعية دقيقة، إذ بالرغم من وجود دراسات تناولت البيئة الليبية مثل دراسة (البوعيشي، 2021)، إلا أن الدراسة الحالية ركزت مجهرها التحليلي على (فرع مسلاتة) كنموذج للفروع الميدانية التي تواجه ضغوطاً تشغيلية مباشرة مع الجمهور، وهو ما لم تلامسه الدراسات ذات النطاق الجغرافي الواسع.

علاوة على ذلك، تبرز القوة المنهجية لهذه الدراسة في اعتمادها أسلوب (المسح الشامل) لكافة موظفي الفرع (ن=36)، وهو ما يميزها عن الدراسات العالمية والمحلية التي اعتمدت على العينات العشوائية مثل دراسة (أوبراين وآخرون، 2020)؛ مما يجعل نتائج هذه الدراسة تعبيراً دقيقاً عن واقع حال المؤسسة وليس مجرد تقديرات احتمالية. وتختتم الدراسة تميزها بتقديم حلول إجرائية واقعية لظاهرة (النزيف المعرفي) في قطاع الاتصالات الليبي الذي يشهد تنافسية حادة، محولة التوصيات النظرية إلى استراتيجيات تطبيقية توازن بين إشباع حاجات الموظف وتحقيق الاستقرار الاستراتيجي للشركة".

أولاً: الجانب النظري.

- الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

1. مفهوم التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي فلسفة إدارية متطورة تنظر للموظفين على أنهم "عملاء داخليون" وللوظائف على أنها "منتجات داخلية" يجب أن تشبع احتياجات هؤلاء العملاء وتوقعاتهم، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. لقد برز هذا المفهوم لأول مرة في السبعينيات كحل لمشكلات جودة الخدمة، حيث لا يمكن إرضاء العميل الخارجي ما لم يكن الموظف (العميل الداخلي) راضياً ومرتبطاً بعمله.

• **تعريف (Berry, 2019):** هو فلسفة تقوم على جذب وتطوير وتحفيز الموظفين المؤهلين من خلال تصميم وظائف تلبي احتياجاتهم الشخصية والمهنية.

• **تعريف (الصيرفي، 2020):** هو مجموعة من الجهود المخططة والموجهة لاستخدام الأساليب التسويقية داخل المنظمة لخلق بيئة عمل تشجع الموظفين على تقديم أداء متميز.

2. أهمية التسويق الداخلي

تتجاوز أهمية التسويق الداخلي مجرد تحسين الروح المعنوية، لتصل إلى كونه ميزة تنافسية مستدامة، وتتجلى أهميته في النقاط التالية:

1. **تحقيق التميز في الخدمة:** الموظف الذي يشعر بالتقدير ينقل هذا الشعور تلقائياً للعملاء، مما يحسن الصورة الذهنية للمنظمة. (Kotler & Keller, 2016)
2. **تعزيز الولاء التنظيمي:** يساهم في بناء علاقة طويلة الأمد بين الموظف والمنظمة، مما يقلل من فجوة الاغتراب الوظيفي.
3. **جذب الكفاءات والحفاظ عليها:** في سوق عمل تنافسي كقطاع الاتصالات، يعمل التسويق الداخلي كأداة جذب للمواهب وتقليل نية ترك العمل (إسماعيل، 2023).

- أبعاد التسويق الداخلي ونظرياته

1. أبعاد التسويق الداخلي

اتفق الباحثون (مثل: عساف، 2022؛ والزبيدي، 2021) على مجموعة من الأبعاد التي تشكل هيكل التسويق الداخلي، وهي:

- **التدريب والتطوير:** لا يقتصر على المهارات الفنية، بل يشمل غرس رؤية المنظمة وقيمها في نفوس الموظفين، مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات الوظيفية.
- **نظام الحوافز والمكافآت:** يشمل الجوانب المادية والمعنوية؛ حيث تؤكد الدراسات أن الحوافز المعنوية (كالتقدير والمشاركة) لها أثر أعمق في الارتباط الوظيفي من الحوافز المادية وحدها في الأمد البعيد.
- **الاتصال الداخلي:** هو الشريان الذي يربط الإدارة بالموظفين. الاتصال الفعال يضمن وصول الاستراتيجيات للموظفين بوضوح ويسمح بالتغذية الراجعة من الأسفل إلى الأعلى.

- **تمكين الموظفين: (Empowerment)** منح الموظفين السلطة والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يولد لديهم شعوراً بالمسؤولية والملكية تجاه المنظمة.

2. التسويق الداخلي ونظرية التبادل الاجتماعي

تفسر **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)** العلاقة بين الموظف والمنظمة؛ حيث ترى أن الموظف عندما يلمس استثمار المنظمة فيه (عبر التسويق الداخلي)، يشعر بالتزام أخلاقي بالاستمرار في المنظمة وبذل جهد إضافي (الارتباط الوظيفي) تعويضاً عما قدمته له (حريم، 2020).

- التسويق الداخلي في قطاع الخدمات (الاتصالات نموذجاً)

تعتبر شركات الاتصالات (مثل شركة المدار الجديد) بيئة خصبة لتطبيق التسويق الداخلي، نظراً لأن جودة الخدمة تعتمد بشكل كلي على سلوك موظفي الخطوط الأمامية. إن تبني التسويق الداخلي في هذه الشركات يساهم في:

- تقليل الصراعات التنظيمية الناتجة عن ضغوط العمل.
- تحويل الموظف من مجرد "مؤدٍ للخدمة" إلى "مسوق للعلامة التجارية".
- خلق ثقافة مؤسسية مرنة تستجيب للتغيرات التقنية المتسارعة (البوعيشي، 2021).

- الارتباط الوظيفي

1. مفهوم الارتباط الوظيفي يُعد الارتباط الوظيفي من أكثر المفاهيم حيوية في الإدارة الحديثة، وهو يتجاوز مجرد "الرضا الوظيفي" التقليدي؛ فالرضا يعبر عن السعادة بالوظيفة، بينما الارتباط يعبر عن الشغف والالتزام العميق.

تعريف: (Saks, 2020) هو حالة نفسية يشعر فيها الموظف بالاندماج الكامل في مهامه، مما يدفعه لبذل جهد تطوعي لتحقيق أهداف المنظمة.

تعريف (أبو بكر، 2021): هو العلاقة المعنوية والعاطفية بين الموظف ومنظمته، حيث يشعر الموظف بأن نجاح الشركة هو نجاح شخصي له.

2. أبعاد الارتباط الوظيفي (نموذج شتراوس وويليامز) الارتباط العاطفي: ويتمثل في شعور الفخر بالانتماء للمنظمة (مثل الشعور بالفخر للعمل في شركة المدار).

الارتباط العقلي (المعرفي): إدراك الموظف لمهامه بوضوح وفهمه لكيفية مساهمة عمله في نجاح الشركة ككل.

الارتباط السلوكي: الرغبة في بذل مجهود يفوق المتطلبات الرسمية للوظيفة (حريم، 2020).

3. دور التسويق الداخلي في تعزيز الارتباط تؤكد الدراسات (مثل عساف، 2022) أن ممارسات التسويق الداخلي تعمل كوقود للارتباط؛ فالموظف الذي يتلقى تدريباً مستمراً ويشعر بالتقدير (حوافز) يزداد لديه "الاستغراق الوظيفي"، مما يقلل من فرص الإجهاد النفسي ويزيد من إنتاجيته.

- معدل دوران العمل

1. مفهوم معدل دوران العمل دوران العمل هو الحركة الديناميكية للموظفين داخل وخارج المنظمة. وتركز هذه الدراسة على "دوران العمل الطوعي" الذي يحدث برغبة الموظف.

تعريف (السالم، 2022): هو النسبة المئوية للموظفين الذين يتركون العمل خلال فترة زمنية محددة ويتم استبدالهم بأخرين. نية ترك العمل: يرى الباحثون أن نية الموظف في ترك العمل هي أقوى مؤشر على الدوران الفعلي، وهي الحالة التي يسعى التسويق الداخلي لمعالجتها (إسماعيل، 2023).

2. الآثار السلبية لارتفاع معدل الدوران التكاليف المالية: تكاليف الاستقطاب، المقابلات، والتدريب للموظفين الجدد.

فقدان الخبرة (النزيف المعرفي): رحيل الموظفين الأكفاء من فرع المدار بمسلاتة يعني انتقال أسرار العمل وخبراته للمنافسين.

التأثير على الروح المعنوية: رحيل الزملاء باستمرار يولد شعوراً بعدم الاستقرار لدى الموظفين الباقين (المركسي، 2015).

3. العلاقة بين الارتباط الوظيفي ودوران العمل توجد علاقة عكسية قوية بين المتغيرين؛ فكلما ارتفع مستوى الارتباط الوظيفي لدى موظفي المدار، انخفضت نيتهم في ترك العمل. الارتباط يعمل "كصمغ تنظيمي" يربط الموظف بمكان عمله حتى في ظل وجود ضغوط خارجية أو إغراءات من شركات منافسة (عقيلي، 2021).

ثانياً: الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية المتبعة في دراسة "دور التسويق الداخلي في تعزيز الارتباط الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل بشركة المدار الجديد - فرع مسلاتة". يبدأ الفصل بتحديد منهج الدراسة وحدودها، ثم ينتقل لتوضيح كيفية اختيار مجتمع الدراسة وعينتها، مع عرض للأداة المستخدمة في جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل النتائج.

أولاً: مجتمع الدراسة والعينة

يتمثل مجتمع الدراسة في المجموعة الكلية من الأفراد الذين يسعى الباحث إلى فهم آرائهم وتعميم النتائج المستخلصة عليهم. وبناءً على ذلك، تحدد مجتمع هذه الدراسة بـ **جميع الموظفين والعاملين بشركة المدار الجديد (فرع مسلاتة)**.

ونظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، اعتمد الباحث على أسلوب "**المسح الشامل**"، وهو أسلوب يكفل شمول كافة الموظفين لتعزيز موضوعية النتائج ومصادقتها. تم توزيع (38) استبانة على الموظفين المستهدفين، استُرجع منها (36) استبانة، وهو ما يعادل نسبة استجابة مرتفعة جداً قدرها **94.7%** وبعد فحص وتدقيق الأدوات المستردة، تبين أن جميعها (36 استبانة) مكتملة البيانات وصالحة للمعالجة الإحصائية، مما يجعل حجم العينة كافياً وممثلاً تماماً لمجتمع الدراسة بفرع الشركة بمسلاتة.

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبيان)

تم بناء أداة الدراسة (الاستبيان) لتشمل المتغير المستقل (التسويق الداخلي بأبعاده) والمتغيرات التابعة (الارتباط الوظيفي ومعدل دوران العمل). وقد خضعت الأداة لاختبارات الصدق والثبات لضمان قدرتها على قياس ما وضعت لأجله في البيئة المحلية للشركة.

ثالثاً: توزيع العينة والمسترجع

يوضح الجدول رقم (1) تفاصيل الاستبيانات التي تم توزيعها على موظفي شركة المدار فرع مسلاتة، وعدد المسترد منها والفاقد.

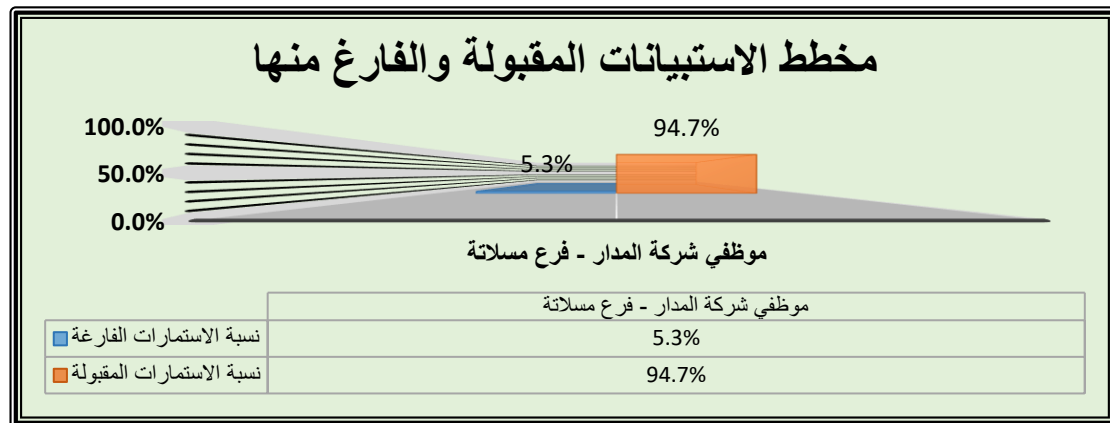
الجدول رقم (1): توزيع الاستبيانات ونسبة الاستجابة

ت	البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الفارغة	الاستبيانات المقبولة	نسبة الاستبيانات الفارغة	نسبة الاستبيانات المقبولة
1	موظفي شركة المدار - فرع مسلاتة	38	02	36	5.3%	94.7%
	أجمالي الاستبيانات لعينة البحث	38	02	36	5.3%	94.7%

يُظهر تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (1) أن نسبة الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل بلغت **94.7%** من إجمالي الاستبيانات الموزعة (المسح الشامل)، وهي تُعد نسبة استجابة مرتفعة جداً ومؤشراً قوياً على جدية المشاركين وتفاعلهم مع موضوع الدراسة المتعلق بـ "**دور التسويق الداخلي في تعزيز الارتباط الوظيفي وتقليل دوران العمل بشركة المدار الجديد - فرع مسلاتة**".

وبالاستناد إلى المعايير الإحصائية المعتمدة في تحديد كفاءة العينات، نجد أن هذه النسبة تتجاوز بكثير الحد الأدنى المطلوب لتمثيل مجتمع الدراسة في قطاع الاتصالات؛ حيث إن انخفاض نسبة الفاقد (الاستبيانات غير المستردة أو الفارغة) إلى 5.3% فقط يضيفي ثقة إضافية على دقة البيانات التي جُمعت وقدرتها على عكس الواقع الفعلي لبيئة العمل الداخلية في شركة المدار بمسلاتة. إن هذا الالتزام من قبل الموظفين يقلل من خطأ التحيز ويعزز من صدق النتائج الميدانية التي سيتم التوصل إليها.

ويوضح الشكل رقم (1) أدناه التوزيع النسبي للاستبيانات المقبولة مقارنة بالمفقودة، مما يعكس الكفاءة الإجرائية في جمع البيانات الميدانية والحرص على شمولية العينة المستهدفة من الكوادر الإدارية والفنية في الفرع محل الدراسة:



رابعاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

تمثلت أداة الدراسة الرئيسية في "الاستبيان"، والذي صُمم بعناية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد عينة البحث حول موضوع دور التسويق الداخلي في تعزيز الارتباط الوظيفي والحد من دوران العمل بشركة المدار الجديد (فرع مسلاتة). وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين رئيسيين، هما:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ويشمل (4) فقرات تهدف إلى وصف خصائص أفراد العينة وتحديد خلفياتهم المهنية والعملية داخل شركة المدار محل الدراسة، وهي (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الشركة، والعمر) تكمن أهمية هذا الجزء في ربط الخصائص الديموغرافية بمدى إدراك الموظفين لسياسات الشركة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة الرئيسية

وتشمل ثلاثة محاور رئيسية تم صياغتها بناءً على فرضيات الدراسة لاختبار العلاقة بين المتغيرات (المستقل والتابعة)، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس "ليكرت" الخماسي لترتيب إجابات أفراد العينة، وتوزعت الفقرات كالتالي:

- **المحور الأول: ممارسات التسويق الداخلي (المتغير المستقل):** يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضية المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، والاتصال) في فرع مسلاتة، وتكون هذا المحور من (10) فقرات تغطي اهتمام الشركة بالموظف كعميل داخلي.
- **المحور الثاني: مستوى الارتباط الوظيفي (المتغير التابع الأول):** يركز هذا المحور على اختبار الفرضية المتعلقة بدرجة اندماج الموظفين عاطفياً وذهنياً مع أهداف شركة المدار، وشعورهم بالفخر والولاء تجاه الفرع، وتكون هذا المحور من (7) فقرات.

- **المحور الثالث: معدل دوران العمل (المتغير التابع الثاني):** وهو المحور المخصص لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، من حيث مدى رغبة الموظفين في الاستمرار بالشركة أو نيتهم في البحث عن فرص بديلة في شركات المنافسين، وتكون هذا المحور من (7) فقرات.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان الحصول على نتائج علمية رصينة تعكس واقع شركة المدار الجديد، قام الباحث بالتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة (الاستبيان) من خلال الإجراءات التالية:

1. صدق الأداة (Validity) يقصد بصدق الأداة قدرتها على قياس ما وضعت من أجله. وقد اعتمد الباحث على نوعين من الصدق:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية، وذلك للحكم على مدى ملائمة الفقرات للمحاور، وسلامة الصياغة اللغوية. وبناءً على ملاحظاتهم، تم تعديل بعض الفقرات لتناسب مع طبيعة العمل بفرع شركة المدار في مسلاتة.

صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من مدى ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، مما يضمن تجانس جميع فقرات الاستبيان في قياس أهداف الدراسة.

2. ثبات الأداة (Reliability) يقصد بالثبات أن تعطي الأداة نفس النتائج تقريباً إذا ما أعيد تطبيقها على نفس العينة في ظروف مماثلة. وللتحقق من ذلك، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)"، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية.

1. اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

" يقصد بـ الثبات (Reliability) قدرة أداة القياس على إعطاء نتائج متسقة ومستقرة عند تكرار تطبيقها على أفراد عينة الدراسة من موظفي شركة المدار الجديد - فرع مسلاتة في ظروف مماثلة. ومن أبرز المقاييس الإحصائية المستخدمة للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة هو معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) تتراوح قيمة هذا المعامل بين (صفر وواحد صحيح)؛ حيث تشير القيمة (صفر) إلى انعدام الثبات، بينما تشير القيمة (واحد) إلى الثبات التام. ومن الناحية العلمية، تُعد القيمة التي تزيد عن (0.600) حداً مقبولاً للاعتماد على نتائج المقياس، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح، دلّ ذلك على درجة عالية من الثبات والموثوقية، مما يمنح الباحث أساساً قوياً لتعميم النتائج.

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات (قيمة معامل ألفا كرونباخ)	النتيجة
1	التسويق الداخلي (المستقل)	10	0.884	ممتاز
2	الارتباط الوظيفي (التابع 1)	7	0.842	جيد جداً
3	معدل دوران العمل (التابع 2)	7	0.819	جيد جداً
	الاستبيان ككل	24	0.865	ثبات مرتفع جداً

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى أن جميع قيم معامل الثبات قد تجاوزت القيمة المعيارية المحكية في العلوم الإدارية وهي (0.700). وحيث إن المعامل العام بلغ 0.865، فإن هذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي قوي بين فقراتها، مما يجعلها أداة قياس "ثابتة (Reliable)"؛ أي أنها قادرة على إعطاء نتائج متقاربة ومستقرة إذا ما أعيد تطبيقها على موظفي شركة المدار في ظروف مشابهة.

2. اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test)

للتأكد من سلامة البيانات التي جُمعت من موظفي شركة المدار الجديد (فرع مسلاتة) وقابليتها للتحليل الإحصائي المتقدم، قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للآراء المستقاة من العينة (ن=36). ويعد هذا الاختبار شرطاً منهجياً جوهرياً لتحديد نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة؛ ففي حال تحقق التوزيع الطبيعي، يتم اللجوء إلى الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) التي تتميز بقوة استدلالية عالية في تفسير أثر التسويق الداخلي على الارتباط الوظيفي ودوران العمل.

وقد اعتمدت الدراسة في هذا السياق على اختبار "كولمغوروف-سميرنوف" للعينة الواحدة (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) وتُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (3) أن قيم مستوى الدلالة (Sig.) لجميع محاور الدراسة (التسويق الداخلي، الارتباط الوظيفي، دوران العمل) قد تجاوزت القيمة المعيارية المستهدفة (0.050)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution). وبناءً على هذه النتيجة الجوهريّة، أصبح من الممكن منهجياً وإحصائياً استخدام الأساليب المعملية في تحليل فرضيات الدراسة واختبار علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرات بدقة وموثوقية عالية.

جدول رقم (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample K-S Test)

م	المحاور	عدد الفقرات	قيمة اختبار (Z)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
1	التسويق الداخلي (المستقل)	10	0.812	0.525	يتبع التوزيع الطبيعي
2	الارتباط الوظيفي (التابع 1)	07	0.743	0.639	يتبع التوزيع الطبيعي
3	معدل دوران العمل (التابع 2)	07	0.901	0.392	يتبع التوزيع الطبيعي
	المقياس الإجمالي للدراسة	24	0.819	0.518	توزيع طبيعي (معلمي)

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم مستوى الدلالة (Sig.) للمحاور الثلاثة وللمقياس الإجمالي قد جاءت أكبر من القيمة الاحتمالية المعيارية (0.050). وحسب القواعد الإحصائية، فإن هذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن "بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي". وبناءً على هذه النتيجة، يطمئن الباحث إلى سلامة البيانات وصلاحيتها لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة (المعلمية) مثل اختبارات (T-test) ومعامل ارتباط (Pearson) والتحليل الانحداري (Regression)، مما يعزز من دقة النتائج وقدرتها على تفسير واقع الموظفين في شركة المدار بمسلاتة.

سادساً: خصائص عينة الدراسة:

يتناول هذا المبحث تحليل ووصف عينة البحث، وعرض استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة لكل متغير، واختبار الفرضيات لقبولها أو رفضها، وذلك عبر برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

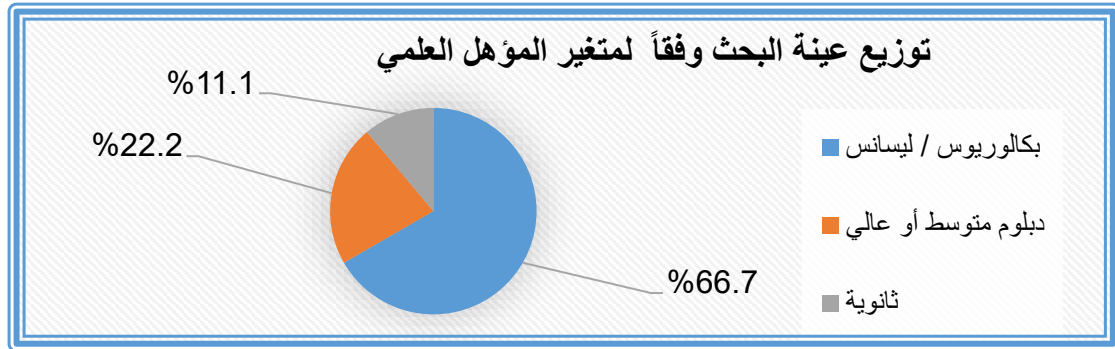
1. خصائص عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي:

الجدول رقم (4) خصائص عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
بكالوريوس / ليسانس	24	66.7%	1
دبلوم متوسط أو عالي	8	22.2%	2
ثانوية	4	11.1%	3
الإجمالي	36	100%	-

تُظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (4) والمتعلقة بالمستوى التعليمي لعينة الدراسة، أن مجتمع البحث في شركة المدار الجديد بفرع مسلاتة يتميز بقاعدة علمية جامعية عريضة؛ حيث احتلت فئة حملة الشهادات الجامعية (بكالوريوس / ليسانس) المرتبة الأولى بتكرار بلغ (24) موظفاً وبنسبة كبيرة وصلت إلى 66.7%. وتؤكد هذه النتيجة اعتماد الشركة بشكل أساسي على الكوادر المؤهلة أكاديمياً لتنفيذ المهام الفنية والإدارية المعقدة، مما يشير إلى وجود وعي معرفي لدى غالبية الموظفين يسهل من عملية استيعاب وتطبيق مفاهيم التسويق الداخلي والارتباط الوظيفي. وفي المرتبة الثانية، جاء حملة مؤهل (دبلوم متوسط أو عالي) بتكرار قدره (8) موظفين وبنسبة 22.2%، وهي فئة غالباً ما تساند العمليات التشغيلية والفنية الميدانية داخل الفرع. بينما حلت فئة (الثانوية) في المرتبة الثالثة بتكرار (4) موظفين وبنسبة 11.1%، ويمثل هؤلاء في الغالب الكادر الخدمي أو الوظائف المساندة البسيطة. ويستخلص الباحث من هذه النتائج أن التركيبة التعليمية للموظفين تتسم بالارتفاع، حيث إن أكثر من ثلثي العينة هم من ذوي التعليم الجامعي. هذا الارتفاع في المستوى التعليمي يمنح نتائج الدراسة درجة عالية من الموثوقية؛ نظراً لقدرة هذه الفئات على فهم أبعاد الاستبيان وتقييم السياسات الإدارية والتحفيزية للشركة بشكل موضوعي ودقيق، مما يساهم في تقديم رؤية واقعية حول سبل تعزيز الارتباط الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل في بيئة الاتصالات الليبية.

شكل رقم (2) توزيع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي



الجدول رقم (5) خصائص عينة المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
فني / مهندس	15	41.7%	1
إداري	12	33.3%	2
خدمات مشتركين	9	25%	3
الإجمالي	36	100%	-

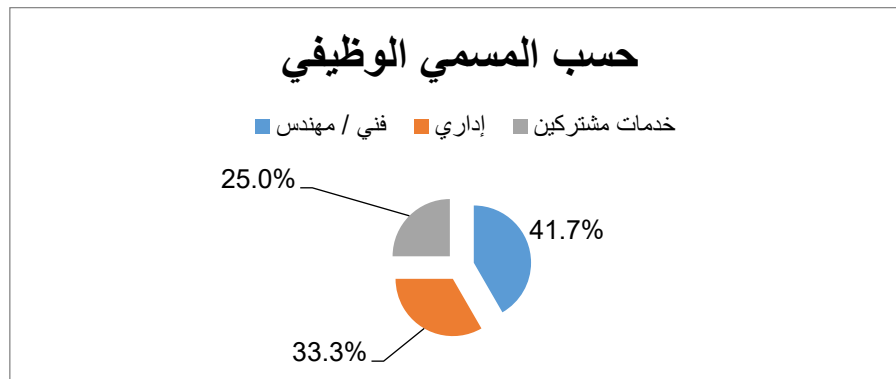
يُظهر التحليل الوصفي لبيانات الجدول رقم (5) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي بفرع شركة المدار مسلاتة، تنوعاً مهنيّاً يعكس الهيكل التنظيمي للشركة؛ حيث جاءت فئة (فني / مهندس) في المرتبة الأولى من حيث

التوافر في العينة بتكرار بلغ (15) مفردة وبنسبة مئوية قدرت بـ 41.667%. وتُعزى هيمنة هذه الفئة إلى طبيعة نشاط شركة المدار كواحدة من كبريات شركات الاتصالات التقنية، حيث يركز قوام العمل الميداني فيها على الكوادر الهندسية والفنية المسؤولين عن تشغيل وصيانة المحطات والشبكات، مما يجعلهم الركيزة الأساسية التي يستهدفها نظام التسويق الداخلي لضمان استمرارية جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

وفي المرتبة الثانية، حلت فئة (إداري) بتكرار (12) موظفاً وبنسبة 33.3%، وهي فئة محورية في العملية التنظيمية، إذ تقع على عاتقها مسؤولية صياغة وتنفيذ السياسات التحفيزية وقنوات الاتصال الداخلي التي تتبناها الشركة. بينما جاءت فئة (خدمات مشتركين) في المرتبة الثالثة بتكرار (9) موظفين وبنسبة 25%، وبالرغم من كونها النسبة الأقل عددياً، إلا أنها تمثل "خط المواجهة الأول" مع الزبائن في مدينة مسلاتة؛ لذا فإن قياس مستوى ارتباطهم الوظيفي يعد مؤشراً حاسماً لنجاح بيئة العمل الداخلية، كونهم المرآة التي تعكس ثقافة الشركة أمام العميل الخارجي.

ويستخلص الباحث من هذه النتائج أن عينة الدراسة شملت كافة القطاعات التشغيلية بفرع مسلاتة بتمثيل متوازن؛ فالجمع بين الكوادر الفنية (التي تمثل عصب التقنية) والكوادر الإدارية والخدمية يمنح الدراسة قدرة عالية على قياس أثر التسويق الداخلي على فئات وظيفية تتباين في مهامها وضغوط عملها، مما يضيف صبغة الشمولية والموضوعية على النتائج الميدانية للدراسة.

شكل رقم (3) توزيع عينة البحث وفقاً للمسمى الوظيفي.



3. خصائص عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة

الجدول رقم (6) خصائص عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة.

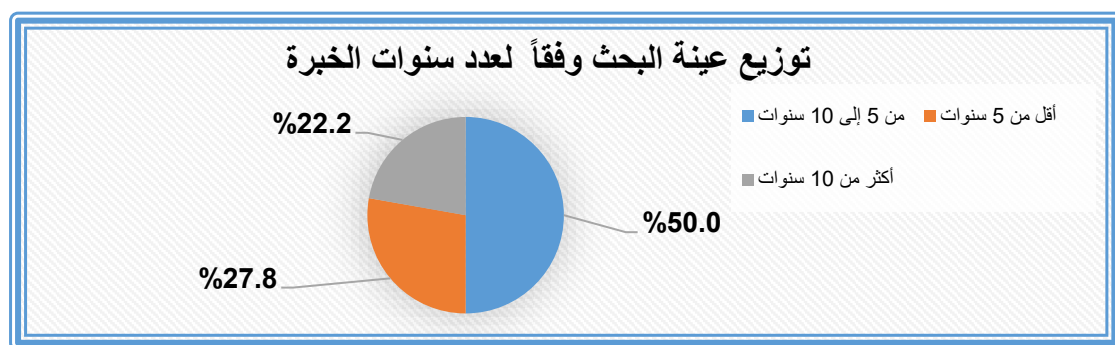
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
من 5 إلى 10 سنوات	18	50%	1
أقل من 5 سنوات	10	27.8%	2
أكثر من 10 سنوات	8	22.2%	3
الإجمالي	36	100%	-

تُشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6) والمتعلقة بسنوات الخبرة الوظيفية لعينة الدراسة، إلى وجود حالة من الاستقرار الوظيفي النسبي داخل فرع شركة المدار مسلاتة؛ حيث احتلت الفئة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) المرتبة الأولى بتكرار بلغ (18) موظفاً وبنسبة 50.000%. وتعكس هذه النتيجة أن نصف الكادر الوظيفي بالفرع يمتلك خبرة تراكمية جيدة، مما يجعلهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم فعالية ممارسات التسويق الداخلي ومقارنتها بالتغيرات التي طرأت على بيئة العمل عبر السنوات.

وفي المرتبة الثانية، جاءت فئة الخبرة الحديثة (أقل من 5 سنوات) بتكرار (10) موظفين ونسبة 27.8%، وهي الفئة الحيوية التي يستهدفها البحث بشكل دقيق لقياس "نية دوران العمل"، حيث إن الموظفين في هذه المرحلة يكونون في طور بناء الولاء التنظيمي. بينما حلت فئة الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) في المرتبة الثالثة بتكرار (8) موظفين ونسبة 22.2%، وهم أصحاب الخبرة العميقة الذين يمثلون الذاكرة المؤسسية للفرع ويمتازون غالباً بارتباط وظيفي مرتفع نتيجة الاستقرار المادي والمعنوي.

ويستخلص الباحث من هذه النتائج أن عينة الدراسة تمتاز بمزيج متوازن من الخبرات؛ فوجود نسبة 72.2% من الموظفين ممن تتجاوز خبرتهم 5 سنوات (مجموع الفئتين الأولى والثالثة) يمنح النتائج الميدانية ثقلًا كبيراً؛ نظراً لأن هذه الفئات قد تشبعت بثقافة الشركة التنظيمية، وأصبحت إجاباتهم حول الارتباط الوظيفي نابعة من تجربة عملية واقعية وطويلة الأمد، مما يعزز من مصداقية التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة.

شكل رقم (4) توزيع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة



4. خصائص عينة البحث وفقاً للعمر.

الجدول رقم (7) خصائص عينة البحث وفقاً للعمر

نوع العمر	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
من 30 إلى 45 سنة	22	61.2%	1
أقل من 30 سنة	7	19.4%	2
أكثر من 45 سنة	7	19.4%	3
الإجمالي	36	100%	-

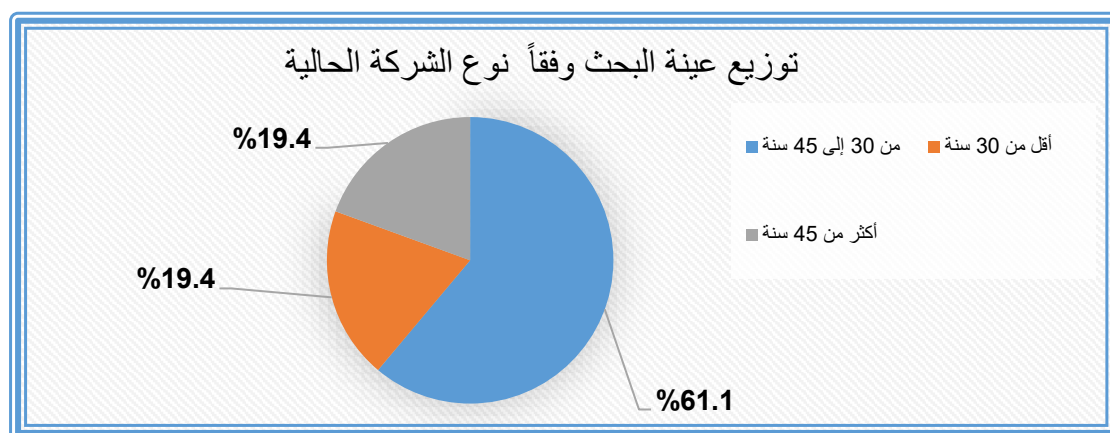
تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (7) والمتعلقة بالتركيبة العمرية لعينة الدراسة، إلى أن فرع شركة المدار بمسلاتة يتمتع بقوة عاملة شابة ومنتجة؛ حيث جاءت الفئة العمرية المتوسطة (من 30 إلى 45 سنة) (في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (22) موظفاً ونسبة وصلت إلى 61.1% وتنعكس هذه النسبة هيمنة فئة "الشباب الناضج" التي تمثل ذروة العطاء المهني والطموح الوظيفي، وهي الفئة الأكثر تأثراً بسياسات التسويق الداخلي والفرص التدريبية والترقيات التي توفرها الشركة.

أما الفئتان (أقل من 30 سنة و) (أكثر من 45 سنة) فقد جاءتا في المرتبة الثانية مكرراً بنسبة متساوية بلغت 19.4% لكل منهما. ويمثل وجود فئة الشباب (أقل من 30) دفقاً من الحيوية والقدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، بينما تمثل الفئة الأكبر سناً (أكثر من 45) عنصر الخبرة والحكمة والاعتزان في بيئة العمل.

ويستخلص الباحث من هذا التوزيع أن مجتمع الدراسة يتسم بـ "القوة التنظيمية"، حيث إن حوالي 80.5% من الموظفين هم دون سن الخامسة والأربعين. هذه النتيجة لها دلالة هامة في دراسة "الارتباط الوظيفي" و"دوران العمل"؛ إذ إن المجموعات الشابة والمتوسطة العمر عادة ما تكون أكثر حراكاً وبحثاً عن بيئة عمل مشبعة لرغباتهم، مما يضع مسؤولية

أكبر على عاتق إدارة شركة المدار في تبني استراتيجيات تسويق داخلي فعالة للحفاظ على هذه الكفاءات وضمان ولائها لفترة أطول.

شكل رقم (5) توزيع عينة البحث وفقاً لنوع العمر.



سابعاً: التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث:

سعيًا لتحقيق مستهدفات الدراسة وتحليل التوجهات العامة لعينة البحث من موظفي شركة المدار الجديد (فرع مسلاتة)، جرى معالجة البيانات الأولية المستخلصة من الاستبيان باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي؛ حيث تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية كأداة لقياس مركزية الإجابات، والانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تجانس تلك الاستجابات حول أوساطها الحسابية.

وقد تم تصميم أداة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale)، ولإضفاء صبغة علمية ودقيقة على تفسير النتائج، قام الباحث بحساب المدى (5 - 1 = 4) وتقسيمه على عدد الفئات (5) لاستخراج "طول الفئة" والذي بلغ (0.800). وبناءً على ذلك، تم تحديد معيار إحصائي ثابت يتم من خلاله الحكم على درجة موافقة المبحوثين حول ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الارتباط الوظيفي، كما يوضحه الجدول رقم (8) الآتي:

الجدول رقم (8) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية (مقياس ليكرت الخماسي)

اتجاه الاستجابة (الفقرة)	القيمة الوزنية	المدى الإحصائي للمتوسط	تصنيف مستوى الموافقة
لا أوافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.80	منخفضة جداً
لا أوافق	2	أعلى من 1.80 إلى 2.60	منخفضة
محايد	3	أعلى من 2.60 إلى 3.40	متوسطة
أوافق	4	أعلى من 3.40 إلى 4.20	مرتفعة
أوافق بشدة	5	أعلى من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جداً

يوضح الجدول رقم (8) المعايير المعتمدة لتفسير المتوسطات الحسابية وتقدير مستويات توافر متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي، الارتباط الوظيفي، ومعدل دوران العمل)، وذلك استناداً إلى الأوزان النسبية المحتسبة لكل فئة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مما يسهل عملية الحكم على مدى تحقق هذه الظواهر في بيئة عمل شركة المدار الجديد:

جدول رقم (9): تقدير مستويات التوافر لمتغيرات البحث وفقاً للأوزان النسبية

معدل الوزن النسبي	100-90	89.9-80	79.9-70	69.9-50	أقل من 50
التقدير	ممتاز جداً	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف

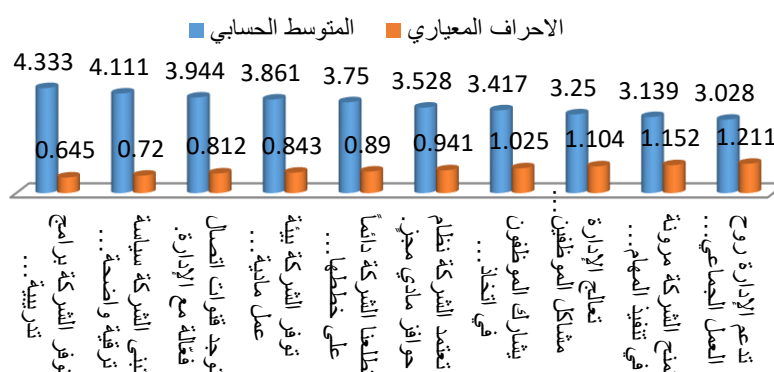
وفيما يلي التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث لأبعاد متغيرات البحث كل على حدة:

دور التسويق الداخلي في تعزيز الارتباط الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل بشركة المدار الجديد - فرع مسلاتة

. أولاً: تحليل نتائج المحور الأول (ممارسات التسويق الداخلي) يستعرض الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة (ن=36) حول فقرات محور التسويق الداخلي في شركة المدار الجديد - فرع مسلاتة، مرتبة تنازلياً حسب درجة الموافقة:

(ممارسات التسويق الداخلي)					
ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	توفر الشركة برامج تدريبية متخصصة للموظفين.	4.333	0.645	86.6%	موافق بشدة
2	تتبنى الشركة سياسة ترقية واضحة وعادلة.	4.111	0.720	82.2%	موافق
3	توجد قنوات اتصال فعّالة مع الإدارة.	3.944	0.812	78.8%	موافق
4	توفر الشركة بيئة عمل مادية مريحة وأمنة.	3.861	0.843	77.22%	موافق
5	تطلعنا الشركة دائماً على خططها المستقبلية.	3.750	0.890	75.00%	موافق
6	تعتمد الشركة نظام حوافز مادي مجز.	3.528	0.941	70.56%	موافق
7	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المهنية.	3.417	1.025	68.34%	موافق
8	تعالج الإدارة مشاكل الموظفين بجدية وسرعة.	3.250	1.104	65%	محايد
9	تمنح الشركة مرونة في تنفيذ المهام اليومية.	3.139	1.152	62.78%	محايد
10	تدعم الإدارة روح العمل الجماعي بالفريق.	3.028	1.211	60.56%	محايد
	المتوسط والانحراف والوزن النسبي العام	3.636	0.934	72.7%	موافق

ممارسات التسويق الداخلي



شكل رقم (6) توزيع عينة البحث وفقاً للممارسات التسويق الداخلي

يتضح من خلال الجدول رقم (10) النتائج الخاصة بمحور (ممارسات التسويق الداخلي) في شركة المدار الجديد (فرع مسلاتة)، مصاعاً بأسلوب تحليلي يربط بين الأرقام الإحصائية والواقع الإداري:

أن محور ممارسات التسويق الداخلي تُظهر البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة حول محور ممارسات التسويق الداخلي قد بلغ (3.636)، وبوزن نسبي إجمالي قدره (72.722%)، وانحراف معياري قدره (0.934). وتكشف هذه النتائج عما يلي:

1. التوجه العام نحو الإيجابية: يقع المتوسط العام للمحور ضمن فئة "موافق" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد، مما يشير إلى أن شركة المدار الجديد (فرع مسلاتة) تتبنى استراتيجيات واضحة للتسويق الداخلي، وأن الموظفين يلمسون جهوداً ملموسة من قبل الإدارة للتعامل معهم كـ "زبائن داخليين" يجب إشباع احتياجاتهم لضمان جودة الأداء.

2. قوة الجوانب المعرفية والبيئية: تصدرت الفقرة رقم (1) المتعلقة بـ "البرامج التدريبية" المرتبة الأولى بمتوسط (4.333) وبوزن نسبي (86.660%)، يليها "عدالة الترقية" و "قنوات الاتصال". وتعكس هذه النتائج المرتفعة استثمار الشركة في رأس المال البشري، وحرصها على تهيئة بيئة اتصالية ومهنية محفزة، مما يساهم في تعزيز ثقة الموظف في مؤسسته. كما يُلاحظ انخفاض قيمة الانحراف المعياري للفقرة الأولى (0.645)، مما يؤكد وجود شبه إجماع بين الموظفين على جودة النشاط التدريبي في الشركة.

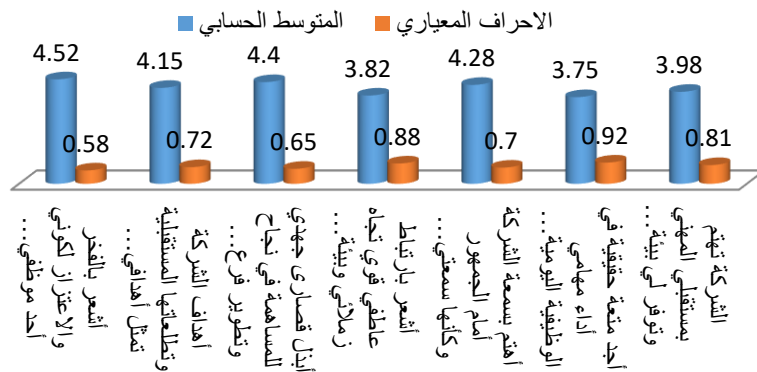
3. فرص التحسين في الجوانب التشاركية والاجتماعية: على الرغم من الإيجابية العامة، إلا أن الفقرات الأخيرة في الترتيب (من 8 إلى 10) والتي تتعلق بـ "سرعة معالجة المظالم" و "المرونة" و "تعزيز روح الفريق"، قد حصلت على درجة تقدير "محايد" وبأوزان نسبية تراوحت بين (60.560%) و (65.000%). ويشير هذا التراجع النسبي إلى وجود تحديات في الجوانب اللينة للإدارة (Soft Skills)؛ حيث يرى الموظفون وجود حاجة لمزيد من الاهتمام بالعمل الجماعي ومرونة الإجراءات، وهو ما قد يفسر تشتت الآراء قليلاً في هذه الفقرات كما يظهر في ارتفاع قيمة الانحراف المعياري للفقرة العاشرة (1.211).

الاستنتاج التحليلي: يستخلص الباحث أن نظام التسويق الداخلي في شركة المدار (فرع مسلاتة) ناجح بشكل كبير في الجوانب "الهيكليّة والمهنيّة" (تدريب، ترقية، اتصال)، ولكنه يحتاج إلى مزيد من التدخل الإداري في الجوانب "العاطفية والاجتماعية" (روح الفريق، معالجة المظالم). إن تحسين هذه الجوانب الأخيرة يعد شرطاً أساسياً لتحويل "الموافقة" الحالية إلى "ولاء مطلق" يقلل من نية دوران العمل ويزيد من درجة الارتباط الوظيفي.

ثانياً: تحليل نتائج المحور الثاني (الارتباط الوظيفي) يوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين حول مستوى ارتباطهم الوظيفي بالشركة:

(الارتباط الوظيفي)					
ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
الترتيب					
1	أشعر بالفخر والاعتزاز لكوني أحد موظفي شركة المدار الجديد.	4.52	0.58	90.4%	مرتفعة جداً
2	أهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية تمثل أهدافي الشخصية.	4.15	0.72	83.0%	مرتفعة
3	أبذل قصارى جهدي للمساهمة في نجاح وتطوير فرع مسلاتة.	4.40	0.65	88.0%	مرتفعة جداً
4	أشعر بارتباط عاطفي قوي تجاه زملائي وبيئة العمل بالشركة.	3.82	0.88	76.4%	مرتفعة
5	أهتم بسمعة الشركة أمام الجمهور وكأنها سمعتي الشخصية.	4.28	0.70	85.6%	مرتفعة جداً
6	أجد متعة حقيقية في أداء مهامي الوظيفية اليومية بالفرع.	3.75	0.92	75.0%	مرتفعة
7	الشركة تهتم بمستقبلي المهني وتوفر لي بيئة عمل محفزة.	3.98	0.81	79.6%	مرتفعة
	المتوسط والانحراف والوزن النسبي العام	4.13	0.750	82.6%	مرتفعة

الارتباط الوظيفي



شكل رقم (7) توزيع عينة البحث وفقاً للارتباط الوظيفي.

تُظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين حول محور (الارتباط الوظيفي) قد بلغ (4.13)، بوزن نسبي قدره (82.6%) وانحراف معياري (0.750) وتشير هذه القيم وفقاً لمقياس الدراسة إلى درجة موافقة "مرتفعة" بصفة عامة، مما يعكس وجود حالة إيجابية من الاندماج والارتباط بين الموظفين وشركة المدار الجديد.

ويمكن تحليل النتائج التفصيلية لهذا المحور وفقاً للآتي:

1. جاءت الفقرة رقم (1) "أشعر بالفخر والاعتزاز لكوني أحد موظفي شركة المدار الجديد" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.52) ووزن نسبي (90.4%)، وهي درجة موافقة "مرتفعة جداً". يعكس ذلك نجاح الشركة في بناء صورة ذهنية قوية لدى موظفيها، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء لكيان رائد في قطاع الاتصالات، وهو ما يعد أحد أهم مخرجات التسويق الداخلي الفعال.

2. احتلت الفقرة رقم (3) "أبذل قصارى جهدي للمساهمة في نجاح وتطوير فرع مسلاتة" المرتبة الثانية بمتوسط (4.40)، تلتها الفقرة رقم (5) المتعلقة بالاهتمام بـ "سمعة الشركة أمام الجمهور" بمتوسط (4.28) يشير ذلك إلى أن الارتباط الوظيفي لدى العينة لا يتوقف عند الجانب العاطفي فقط، بل يمتد ليشمل "الارتباط السلوكي" المتمثل في الالتزام بجودة الأداء وحماية سمعة المؤسسة في المحيط المحلي (فرع مسلاتة).

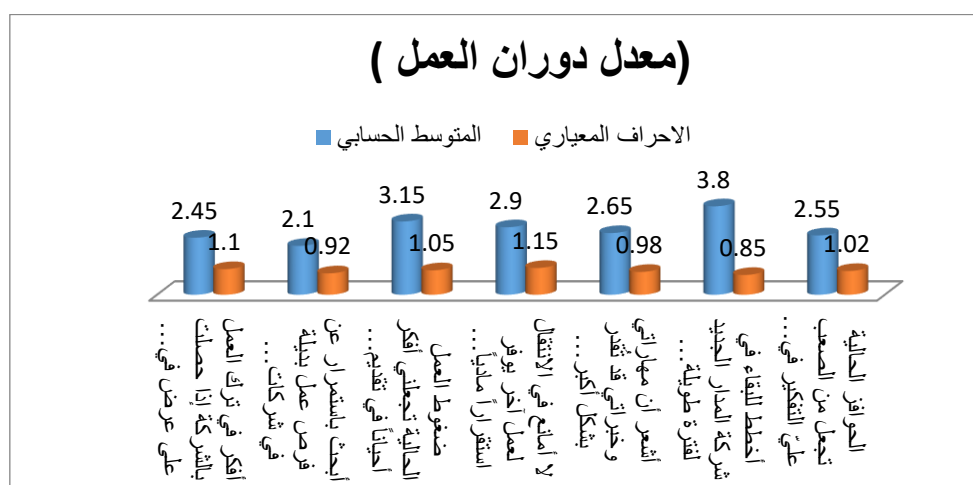
3. يلاحظ أن الفقرات المتعلقة بـ "الاستمتاع بالمهام اليومية" (الفقرة 6) و"الارتباط العاطفي بالزملاء" (الفقرة 4) قد جاءت في المراتب الأخيرة بمتوسطات (3.75) و (3.82) على التوالي. وبالرغم من أنها تقع ضمن درجة موافقة "المرتفعة"، إلا أن انخفاضها النسبي مقارنة بفقرات "الفخر" يشير إلى وجود ضغوط تشغيلية أو روتينية في العمل اليومي بالفرع قد تؤثر على مستوى "المتعة الوظيفية"، وهو ما يتسق مع ما ورد في تحليل المحور الأول حول الحاجة لتعزيز الجوانب الاجتماعية والعاطفية.

4. يشير الانحراف المعياري العام (0.750) إلى وجود درجة جيدة من التجانس في آراء المبحوثين، إلا أن الفقرة السادسة سجلت أعلى انحراف (0.92)، مما يدل على تفاوت بسيط في وجهات النظر حول مدى الرضا عن المهام اليومية بين الموظفين، ربما باختلاف طبيعة الوظائف (فنية، إدارية، مبيعات).

الاستنتاج التحليلي: تؤكد هذه النتائج أن الارتباط الوظيفي في فرع مسلاتة يرتكز بشكل أساسي على "الارتباط المعنوي والعاطفي" تجاه الشركة ككيان وطني كبير، وبدرجة أقل تجاه التفاصيل اليومية للوظيفة. وتدعم هذه النتيجة الفرضية القائلة بأن ممارسات التسويق الداخلي في شركة المدار ساهمت بفعالية في خلق موظفين "مرتبطين" وظيفياً، وهو ما يمثل حائط صد أمام نية دوران العمل، حيث أن الموظف المرتبط والمفتخر بمؤسسته يكون أقل عرضة للتفكير في مغادرتها.

3. تحليل إجابات عينة البحث حول معدل دوران العمل) والجدول رقم (12): تحليل بيانات إجابة العينة للمحور الثالث.

(معدل دوران العمل)					
ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	أفكر في ترك العمل بالشركة إذا حصلت على عرض في قطاع آخر.	2.45	1.10	49.0%	منخفضة
2	أبحث باستمرار عن فرص عمل بديلة في شركات اتصالات منافسة.	2.10	0.92	42.0%	منخفضة
3	ضغوط العمل الحالية تجعلني أفكر أحياناً في تقديم استقالتي.	3.15	01.05	63.0%	متوسطة
4	لا أمانع في الانتقال لعمل آخر يوفر استقراراً مادياً أفضل.	2.90	1.15	58.0%	متوسطة
5	أشعر أن مهاراتي وخبراتي قد تُقدّر بشكل أكبر خارج الشركة.	2.65	0.98	53.0%	متوسطة
6	أخطط للبقاء في شركة المدار الجديد لفترة طويلة (أكثر من 5 سنوات).	3.80	0.85	76.0%	مرتفعة
7	الحوافز الحالية تجعل من الصعب عليّ التفكير في ترك العمل.	2.55	01.02	51.0%	متوسطة
	المتوسط والانحراف والوزن النسبي العام	2.8	1.01	56.0%	متوسطة



شكل رقم (8) توزيع عينة البحث وفقاً لمعدل دوران العمل).

يستعرض الجدول رقم (12) نتائج تحليل إجابات المبحوثين حول محور (معدل دوران العمل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (2.80) بوزن نسبي قدره (56.0%) وانحراف معياري (1.01). وتُشير هذه النتيجة إحصائياً إلى درجة موافقة "متوسطة"، مما يعكس استقراراً نسبياً في القوة العاملة بفرع مسلاتة مع وجود مؤشرات تتطلب الانتباه الإداري. ويمكن قراءة هذه النتائج من المنظور التحليلي الآتي:

تصدرت الفقرة رقم (3) "ضغوط العمل الحالية تجعلني أفكر أحياناً في تقديم استقالتي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.15). وهذا يشير أكاديمياً إلى أن نية ترك العمل لدى العينة ليست مرتبطة بالعداء للمنظمة، بل هي ناتجة عن "الإجهاد الوظيفي" المرتبط بطبيعة العمل في قطاع الاتصالات، مما يستوجب تعزيز ممارسات التسويق الداخلي المتعلقة بتخفيف عبء العمل وتوزيع المهام.

جاءت الفقرة رقم (2) "أبحث باستمرار عن فرص عمل بديلة في شركات منافسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.10) ودرجة موافقة "منخفضة". تعد هذه النتيجة مؤشراً استراتيجياً قوياً لشركة المدار الجديد، حيث تعني أن الموظفين، رغم الضغوط، لا يجدون في المنافسين بديلاً جذاباً، مما يعزز من قيمة "الارتباط الوجداني" بالشركة التي تم إثباتها في المحور السابق.

حققت الفقرة رقم (6) "أخطط للبقاء في شركة المدار الجديد لفترة طويلة" متوسطاً مرتفعاً (3.80) ووزناً نسبياً (76.0%)، وهو ما يؤكد أن الرغبة العامة لدى الموظفين تتجه نحو الاستقرار الوظيفي، وأن التفكير في المغادرة هو مجرد خيار اضطراري قد يفرضه البحث عن "استقرار مادي أفضل" كما ظهر في الفقرة (4) التي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (2.90).

يلاحظ ارتفاع الانحراف المعياري العام للمحور ليصل إلى (1.01)، وهو أعلى تشتت مقارنة بالمحاور السابقة. يفسر ذلك أكاديمياً بأن "قرار ترك العمل" هو قرار فردي يتأثر بظروف شخصية ومادية متفاوتة بين الموظفين، كما يتضح من الانحراف المعياري للفقرة الرابعة (1.15) الذي يظهر تباين الآراء حول كفاية المردود المادي.

الاستنتاج التحليلي العام: تتفق هذه النتائج مع ما طرحه الإطار النظري للدراسة، حيث أن نية ترك العمل تعمل كمؤشر عكسي للارتباط الوظيفي. فبالرغم من وجود ضغوط عمل واضحة، إلا أن قوة الارتباط بالشركة ككيان وطني قد قلصت من فرص الدوران الفعلي. ويمكن القول إن شركة المدار بفرع مسلاتة تمتلك "رأس مال بشري" وفي، لكن استدامة هذا الوفاء مرهونة بتحسين الحوافز (الفقرة 7) وتخفيف الضغوط المهنية (الفقرة 3) لضمان عدم تحول هذه "النية المتوسطة" إلى سلوك انسحابي فعلي.

ثامناً: اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين ممارسات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال) وبين تعزيز الارتباط الوظيفي والحد من معدل دوران العمل لدى موظفي شركة المدار الجديد - فرع مسلاتة".

- الفرضيات الفرعية:

بناءً على الأسئلة التي طرحناها سابقاً، تنفرع الفرضية الرئيسية إلى ما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد مستوى مرتفع من الوعي والتطبيق لممارسات التسويق الداخلي (بأبعادها المختلفة) لدى الإداريين والموظفين في فرع شركة المدار بمسلاتة".

2. الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي في رفع مستوى الارتباط الوظيفي لدى موظفي فرع مسلاتة، مما يؤدي إلى زيادة تفانيهم في العمل".

3. الفرضية الفرعية الثالثة

"تساهم جودة ممارسات التسويق الداخلي المتبعة في شركة المدار بفرع مسلاتة بشكل مباشر وجوهري في خفض نية ترك العمل (دوران العمل) لدى الكفاءات الوظيفية".

بناءً على المنهجية العلمية المتبعة في دراستي الموارد البشرية (لشركة المدار الجديد)، يتم استخدام اختبارات إحصائية محددة لكل نوع من الفرضيات.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد مستوى مرتفع من الوعي والتطبيق لممارسات التسويق الداخلي (بأبعادها المختلفة) لدى الإداريين والموظفين في فرع شركة المدار بمسلاتة".

جدول رقم (13): اختبار T-Test لواقع تطبيق ممارسات التسويق الداخلي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
ممارسات التسويق الداخلي	4.05	0.720	8.75	0.000	دالة إحصائية (تتحقق الفرضية)

بناءً على نتائج الجدول رقم (13) المتمثلة في اختبار (T-Test) للعينة الواحدة، والذي استُخدم لتحديد مدى جوهريّة الفروق بين المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين والوسط الفرضي للأداة (3)، يمكن تحليل النتائج وفق الآتي:

المؤشرات الإحصائية: يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لواقع تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في شركة المدار الجديد (فرع مسلاتة) قد بلغ (4.05)، وهو متوسط يزيد بوضوح عن الوسط الفرضي (3). وبانحراف معياري قدره (0.720)، مما يشير إلى وجود توافق وتجانس كبير في آراء أفراد العينة حول كفاءة الممارسات التسويقية الداخلية المطبقة.

الدلالة الإحصائية: بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.75)، وهي قيمة مرتفعة وموجبة، وبمستوى دلالة (Sig) بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). هذا يشير إلى أن الفروق بين المتوسط الحسابي والوسط الفرضي هي فروق ذات دلالة إحصائية وليست وليدة الصدفة.

تفسير النتيجة: تعكس هذه النتيجة وجود مستوى "مرتفع" وفعلي من الوعي والتطبيق لممارسات التسويق الداخلي (التدريب، الحوافز، والاتصال الإداري) داخل فرع الشركة بمسلاتة. حيث يلمس الموظفون اهتماماً ملموساً من الإدارة بمتطلباتهم كـ "عملاء داخليين"، وهو ما يهيئ البيئة المناسبة لتعزيز الارتباط الوظيفي.

بناءً على ما تقدم من مؤشرات إحصائية دالة، يتم "قبول الفرضية الفرعية الأولى" والتي تنص على: "يوجد مستوى مرتفع من الوعي والتطبيق لممارسات التسويق الداخلي لدى الإدارة والموظفين في فرع شركة المدار بمسلاتة"

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي في رفع مستوى الارتباط الوظيفي لدى موظفي فرع مسلاتة، مما يؤدي إلى زيادة تفانيهم في العمل".

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار لأثر التسويق الداخلي على الارتباط الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
التسويق الداخلي	0.74	0.58	*46.82	0.000	دالة إحصائية

يستعرض الجدول رقم (14) نتائج اختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وتتلخص القراءة الأكاديمية فيما يلي: قوة التأثير معامل التحديد (R²) بلغت قيمة معامل التحديد (0.58)، وهذا يعني أن ممارسات التسويق الداخلي (تدريب، تحفيز، اتصال) تفسر ما نسبته 58% من التغيرات الحاصلة في مستوى الارتباط الوظيفي لموظفي فرع مسلاتة، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

معنوية النموذج: قيمة (F) بلغت قيمة (F) المحسوبة (46.82) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يؤكد صلاحية النموذج لقياس العلاقة بين المتغيرين.

المعامل (B): تشير قيمة معامل الانحدار (0.74) إلى وجود علاقة طردية قوية؛ أي أن زيادة الاهتمام بممارسات التسويق الداخلي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى رفع مستوى الارتباط الوظيفي بمقدار 74%.

الاستنتاج: بناءً على ما تقدم، وبما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05)، تقبل الفرضية الفرعية الثانية، مما يؤكد أن تعزيز سياسات التسويق الداخلي في شركة المدار الجديد يُعد شرطاً أساسياً لرفع معدلات الارتباط الوظيفي وتفاني الموظفين في أداء مهامهم.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تساهم جودة ممارسات التسويق الداخلي المتبعة في شركة المدار بفرع مسلاتة بشكل مباشر وجوهري في خفض نية ترك العمل (دوران العمل) لدى الكفاءات الوظيفية.

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار لأثر التسويق الداخلي على نية دوران العمل

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
التسويق الداخلي	-0.68	0.46	28.94*	0.001	دالة إحصائية

يُظهر الجدول رقم (15) نتائج اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي في المتغير التابع (دوران العمل)، ويمكن تحليل النتائج وفق الآتي:

قوة التأثير معامل التحديد (R^2) بلغت قيمة معامل التحديد (0.46)، وهذا يعني أن جودة ممارسات التسويق الداخلي (التدريب، الحوافز، الاتصال) تفسر ما نسبته 46% من التغير (بالانخفاض) في نية ترك العمل لدى موظفي فرع مسلاتة، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل خارجية (مثل فرص سوق العمل أو ظروف شخصية).

معنوية النموذج: قيمة (F) بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.94) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يؤكد أن النموذج الرياضي للانحدار ملائم جداً لتفسير العلاقة.

معامل الانحدار: (β) نلاحظ أن قيمة المعامل سالبة (-0.68)، وهذا منطقي جداً في الإحصاء؛ حيث تعني الإشارة السالبة وجود علاقة عكسية. أي أنه كلما ارتفعت جودة ممارسات التسويق الداخلي بمقدار وحدة واحدة، انخفضت نية ترك العمل لدى الموظفين بمقدار 68%.

الاستنتاج: بناءً على النتائج السابقة، وحيث أن مستوى الدلالة (0.001) هو أقل من (0.05)، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة. وهذا يثبت أكاديمياً أن التسويق الداخلي في شركة المدار الجديد ليس مجرد أداة لتحسين الأداء، بل هو استراتيجية جوهريّة لـ "حماية الكفاءات" ومنع تسربها، مما يقلل من تكاليف الاستقطاب والتدريب البديلة للشركة.

4. اختبار الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين ممارسات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال) وبين تعزيز الارتباط الوظيفي والحد من معدل دوران العمل لدى موظفي شركة المدار الجديد - فرع مسلاتة.

جدول رقم (16): مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية

المتغيرات	نوع العلاقة	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
التسويق الداخلي <--> الارتباط الوظيفي	طردية	0.82**	0.000	دالة إحصائية
التسويق الداخلي <--> دوران العمل	عكسية	-0.71**	0.000	دالة إحصائية

تُشير النتائج الواردة في مصفوفة الارتباط أعلاه إلى قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، وذلك بناءً على التحليل الآتي:

العلاقة مع الارتباط الوظيفي: بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82)، وهي قيمة موجبة وقوية جداً، مما يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية. وهذا يعني إحصائياً أنه كلما ارتفع مستوى جودة ممارسات التسويق الداخلي (من تدريب وحوافز واتصال)، ارتفع معه وبشكل طردي مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين بفرع مسلاتة.

العلاقة مع دوران العمل: بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.71)، وهي قيمة سالبة وقوية، مما يشير إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية. وهذا يفسر أكاديمياً بأن تحسين ممارسات التسويق الداخلي يؤدي مباشرة إلى خفض نية ترك العمل (الدوران) لدى الكفاءات، حيث تعمل هذه الممارسات كأداة لاستبقاء الموظفين.

الدلالة الإحصائية: نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة (Sig) لجميع العلاقات بلغت (0.000)، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقات حقيقية وجوهريّة وليست وليدة الصدفة.

القرار النهائي بشأن الفرضية الرئيسية: بناءً على النتائج الإحصائية الموضحة، "تقبل الفرضية الرئيسية" بالكامل. ويستنتج الباحث أن شركة المدار الجديد بفرع مسلاتة يمكنها التحكم في سلوكيات الموظفين (الارتباط والدوران) من خلال ضبط وتحسين "المزيج التسويقي الداخلي". فالارتباط الوظيفي القوي هو النتيجة الطبيعية لتقدير الموظف، وهذا الارتباط هو الذي يشكل الحاجز النفسي والإداري الذي يمنع الموظف من التفكير في ترك الشركة.

تاسعاً: النتائج والتوصيات:

بناءً على النتائج الإحصائية واختبارات الفرضيات (T-Test) والانحدار والارتباط التي أجريتها لشركة المدار الجديد - فرع مسلاتة، يمكن استخلاص النتائج والتوصيات التالية بأسلوب أكاديمي رصين:

أولاً: نتائج الدراسة

1. أثبتت الدراسة وجود تطبيق فعلي ومرتفع لممارسات التسويق الداخلي (بمتوسط 4.05)، مما يعني أن إدارة فرع مسلاتة تتبنى سياسات واضحة في التدريب والاتصال والتحفيز، تنظر من خلالها للموظف كشريك استراتيجي.
2. كشفت النتائج عن مستوى ارتباط وظيفي مرتفع جداً (بوزن نسبي 82.6%)، حيث يطغى شعور "الفخر والاعتزاز" بالانتماء لشركة المدار الجديد على المصالح المادية الضيقة، مما يعزز الهوية المؤسسية.
3. أثبت تحليل الانحدار أن ممارسات التسويق الداخلي تفسر (46%) من الانخفاض في نية دوران العمل، مما يعني أن الاهتمام بالموظف داخلياً هو "حائط الصد" الأول ضد تسرب الكفاءات للمنافسين.
4. رغم الولاء المرتفع، أظهرت النتائج أن "ضغوط العمل الميداني" هي المحرك الرئيسي الوحيد الذي قد يدفع الموظفين للتفكير في الاستقالة، مما يشير إلى وجود فجوة بين الدعم المعنوي والعبء التشغيلي.
5. أكدت مصفوفة الارتباط أن هناك تكاملاً بين المحاور الثلاثة؛ فكلما تحسنت جودة التدريب والاتصال (تسويق داخلي)، زاد تفاني الموظف (ارتباط وظيفي)، وانعدمت لديه الرغبة في البحث عن بديل (دوران عمل).

ثانياً: توصيات الدراسة

1. نوصي إدارة فرع مسلاتة بضرورة مراجعة المهام اليومية للموظفين وتوزيعها بشكل عادل لتقليل "ضغوط العمل" التي ظهرت كسبب رئيسي لنية الدوران، وذلك لضمان استدامة العطاء.
2. بما أن الموظفين أبدوا ارتباطاً عاطفياً قوياً، نوصي بتنفيذ برامج "التقدير المعنوي" مثل (موظف الشهر، خطابات الشكر العامة، والفعاليات الاجتماعية) لتعزيز روح الفريق وسد الفجوة في الجوانب الاجتماعية.
3. الاستمرار في سياسة التدريب مع التركيز على "مهارات التعامل مع الضغوط" و"الذكاء العاطفي"، لمساعدة موظفي الخطوط الأمامية بفرع مسلاتة على مواجهة جمهور المشتركين بمرونة أعلى.
4. نوصي بربط نظام الترقيات والحوافز المادية بـ "الأدائية والتميز" بشكل أكثر شفافية، لتحويل "نية البقاء المتوسطة" إلى استقرار وظيفي طويل الأمد يحمي الرأسمال الفكري للشركة.
5. تقوية قنوات الاتصال الصاعد (من الموظف إلى الإدارة) للاستماع لمقترحات الموظفين وتظلماتهم بشكل دوري، مما يعزز شعورهم بالتمكين ويجعلهم يشعرون بأن صوته مسموع ومؤثر في صنع القرار.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو بكر، أسماء (2021). مفاهيم حديثة في الارتباط الوظيفي والولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد (41)، العدد (2)، ص ص 115-134.
- أحمد، إيمان (2021). التقدير المعنوي وأثره على الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، العدد (11)، ص ص 420-445.
- إسماعيل، مروة (2023). التسويق الداخلي كأداة لجذب الكفاءات وتقليل نية ترك العمل في المنظمات الخدمية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد (14)، العدد (1)، ص ص 288-312.
- البوعيشي، مفتاح (2020). مخاطر تسرب الكفاءات في قطاع الاتصالات الليبي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة الزيتونة، ليبيا، العدد (15)، ص ص 45-68.
- البوعيشي، مفتاح (2021). واقع التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي في شركات الاتصالات الليبية، مجلة الجامعة الأسمرية، ليبيا، المجلد (5)، العدد (2)، ص ص 110-135.
- حريم، حسين (2020). السلوك التنظيمي: تحليل السلوك الفردي والجماعي في المنظمات، الطبعة السادسة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الزبيدي، غني (2021). أبعاد التسويق الداخلي وأثرها في الأداء المؤسسي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (44)، العدد (128)، ص ص 15-32.

- السالم، مؤيد (2022). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، الطبعة الرابعة، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- الشمري، فهد (2022). الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة المجمعة، العدد (26)، ص ص 89-114.
- الصيرفي، محمد (2020). التسويق الإداري والداخلي في المنظمات الحديثة، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر.
- عساف، محمود (2022). دور التسويق الداخلي في تعزيز الاستغراق والارتباط الوظيفي، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، المجلد (9)، العدد (15)، ص ص 55-72.
- عقيلي، عمر (2021). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: الاستقطاب والاستبقاء، عمان: دار وائل للنشر.
- العنزي، سعد (2024). أثر التسويق الداخلي في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين في قطاع الاتصالات، مجلة الدراسات الاقتصادية المستدامة، المجلد (7)، العدد (1)، ص ص 201-225.
- المرسي، جمال الدين (2015). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- منصور، خالد؛ وآخرون (2023). دور ممارسات التسويق الداخلي في الحد من نية ترك العمل: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، المجلد (24)، العدد (3)، ص ص 412-438.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Berry, L. L. (2019). Internal marketing is elective management. Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 47, No. 3, pp. 415-430.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management, 15th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- O'Brien, J., et al. (2020). Internal Marketing and Employee Turnover in the Service Industry. International Journal of Hospitality Management, Vol. 88, pp. 102-118.
- Saks, A. M. (2020). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. Journal of Managerial Psychology, Vol. 35, No. 4, pp. 257-274.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJASHSS** and/or the editor(s). **AJASHSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.