

أثر ممارسات التسويق الداخلي علي الصمت الوظيفي من العاملين
(دراسة ميدانية)

داليا عبدالعاطي محمد

مدرس إدارة الأعمال

عصام عبد الهادي علي خليل

استاذ مساعد إدارة الأعمال

بالمعهد التكنولوجي العالي بالعشر من رمضان

ملخص

يهدف البحث إلى معرفة تأثير ممارسات التسويق الداخلي (الاتصالات، التدريب، أبحاث التسويق) على أبعاد الصمت الوظيفي (الدفاعي، الأستسلامي، الإيجابي) بالتطبيق على المدرسين بالمدارس الحكومية والخاصة بمحافظة الاسماعلية. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للاتصالات على أبعاد الصمت الوظيفي، ولا يوجد تأثير للتدريب على أبعاد الصمت الوظيفي، بينما يوجد تأثير جزئي لأبحاث التسويق على أبعاد الصمت الوظيفي، وأخيراً وجد تأثير إيجابي لممارسات التسويق الداخلي على الصمت الوظيفي

الكلمات المفتاحية: ممارسات التسويق الداخلي، الصمت الوظيفي

Abstract

The purpose of the research is to study the effect of the internal marketing practices (communication; training; marketing research) on the dimensions of the organizational silence (acquiescent silence; defensive silence; prismatic silence) applied to the teachers in public and private schools in Ismailia Governorate. The statistical package SPSS was used to analyze the data. The results revealed that communication has a positive effect on the dimensions of organizational silence, while training has no effect on these dimensions. Meanwhile, marketing research was found to have a partial effect on the dimensions of organizational silence. Finally, internal marketing practices have a positive effect on organizational silence.

Keywords: Internal marketing; communication; training; marketing research; acquiescent silence; defensive silence; prismatic silence; organizational silence; employees silence

مقدمة

إن تعبير الأفراد عن وجهات نظرهم وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمعلومات والأفكار من أهم الوسائل التي تغير وتؤثر في تطوير المؤسسات التنظيمية الحديثة وتزيد من حجم الابتكارات والإبداع بها بالإضافة إلى إيجاد حلول عديدة للأزمات، يقول سقراط * تكلم حتى أراك * (منصور، أنيس، ٢٠١١). اعتمد سقراط كثيراً في بناء آرائه ونظرياته والتي كان لها تأثير في فهم السلوك البشري على تحليل كلام المحيطين به، ولذلك نجد أن الصمت والتمنع للآراء ووجهات النظر والمعلومات هو وسيلة لانتشار الظلام والجمود والفساد، ولأن علم الإدارة هو أحد العلوم الاجتماعية الهامة التي تهتم بدراسة السلوك البشري داخل المؤسسات التنظيمية فنحن هنا بصدد الدراسة والبحث في موضوع (الصمت الوظيفي Employee Silence) أو (الصمت التنظيمي Organizational Silence) بالمؤسسات التنظيمية^١.

عند تصنيف الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات والمنظمات في بناء نفسها فإنها تصنف إلى: موارد مادية - موارد مالية - موارد بشرية، وفي العصر الحديث تم إضافة المعلومات والأفكار إلى هذه الموارد، و تعتبر المعلومات والأفكار من أهم الموارد في بناء نهضة العصر الحالي (Nunes, 2016).

واقترح (Kandampully, 2006) ضرورة تبني المنظمات الخدمية لمفهوم التسويق الداخلي لتحسين القيمة المؤسسية لدى العاملين، على أن يتم ذلك في نفس الوقت مع التسويق الخارجي الذي يركز على العملاء. ويضيف (Berry et al., 1981) أن التسويق الداخلي ينظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين، وينظر للوظيفة على أنها منتج داخلي يحقق احتياجات ورغبات هؤلاء العملاء ويحقق أهداف المؤسسة في ذات الوقت. وأكد (Arnett et al., 2002) على أن التسويق الداخلي يجب أن يسبق التسويق الخارجي، لأنه من المنطقي تقديم خدمات ممتازة للعاملين حتى يكونوا على استعداد لمنح خدمة مميزة للعملاء.

وذكر (Kusluvan et al., 2010) أن التسويق الداخلي يرى جميع العاملين كعملاء داخليين، ولكي يتم توصيل خدمة ذات جودة مرتفعة للعملاء الخارجيين يجب إرضاء العملاء الداخليين وتحفيزهم.

وبدراسة وتحليل موضوع الصمت الوظيفي في هذا الدراسة فنحن بصدد تناول موضوع يؤثر على أهم موردين من الموارد السابقة وهما (الموارد البشرية - المعلومات والأفكار) حيث يعتبر المورد

^١ يلاحظ أن لفظ الصمت الوظيفي يدل على نفس المعنى للفظ الصمت التنظيمي في جميع الدراسات السابقة .

البشري أساس وجود المعلومات والأفكار فإذا حدث خلل لهذا المورد أو خلل في التعامل معه سوف يؤثر ذلك على جودة المعلومات والأفكار .

أصبح من الضروري على المؤسسات الخدمية أن تسعى لتحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بالعاملين، وبما أن الخدمات التعليمية يخلب عليها الطابع الإنساني في التعامل، فإن المدرسين لهم دور كبير في تحسين الخدمة التعليمية والرفي بها وتحسين جودتها، ولن يتم ذلك بدون زيادة مهارات وقدرات وخبرات المدرسين، ويتطلب ذلك معرفة تامة باحتياجات ورغبات المدرسين والعمل على أشباعها والوصول إلى مرحلة شعورهم بالرضا. ولن تستطيع المدارس تحقيق ذلك إلا بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي يعمل على تنمية مهارات المدرسين ومهاراتهم وفي نفس الوقت يزيد من عملية التواصل بين الإدارة والمدرسين، مع بحث الإدارة المستمر عن الأساليب التي يمكن بها أرضاء المدرسين كعملاء داخليين، وبالتالي نقل من الصمت الوظيفي السلي لديهم.

ولذلك سوف نتناول في هذه الدراسة تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الصمت الوظيفي من قبل العملاء الداخليين(المدرسين).

أولاً: الخلفية النظرية للدراسة

١- الخلفية النظرية لممارسات التسويق الداخلي

تناول الباحثون دراسة التسويق الداخلي من منظورين: منظور استراتيجي ومنظور وظيفي. من المنظور الاستراتيجي يعتبر التسويق الداخلي اتجاه استراتيجي للمؤسسة واسع النطاق يعتمد على معاملة العاملين كعملاء داخليين (Lings, 2004; Lings and Greenly, 2010)، ويشمل الاتجاه الاستراتيجي مجموعة من الأنشطة الإدارية الموجهة من أجل تحفيز العاملين ليصبحوا أكثر توجهاً للعمل لتحسين الأداء السوقي. ومن المنظور الوظيفي يعتبر التسويق الداخلي هو مجموعة الأنشطة المؤسسية التي تطبق ممارسات التسويق والموارد البشرية لتحقيق الأهداف المؤسسية (Boukis and Gounaris, 2014). كما عرفت دراسة (Lings, 2004) التسويق الداخلي كشامل مؤسسي يطبق أدوات التسويق لتلبية احتياجات وتوقعات العاملين. ويعتبر التسويق الداخلي مجموعة من الأنشطة الوظيفية التي تعطي الإدارة العليا الأدوات لتشكيل سلوك العاملين للحصول على النواتج السلوكية المرغوب فيها(Lings and Greenly, 2005). وعرف (Buber, 2000) التسويق الداخلي على أنه العمليات الداخلية التي تستخدم إدارة الموارد البشرية والأدوات التسويقية في المؤسسة من خلال التوافق بين التوجة نحو العميل الداخلي والعمل الخارجي. ومن أهداف التسويق الداخلي تحويل رضا العاملين وجودة العمل لرضا العملاء

الخارجيين (Frost and Kumar, 2000). ويوضح (Simberova, 2007) أن التسويق الداخلي أمتد من تسويق الخدمات وكان الهدف هو تحفيز الموظفين على الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية لإرضاء العميل الخارجي. ويضيف (Kelemen, 2007) أن التسويق الداخلي يركز على التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال بالموظفين. ومما سبق يمكن التعرف على ثلاث ممارسات إدارية وهي: أبحاث التسويق، الاتصالات، وتدريب العاملين (Reynoso and Moores, 1996; Pieray, 1995; Tansuhaj, Randall and Culough 1988).

ويركز الباحثين على الممارسات الإدارية السابقة خلال تناولهم للبحث

أ-الاتصالات: يساعد النواصل بين الأهداف الاستراتيجية للشركة واستراتيجيات التسويق للعاملين بأسلوب متناسق وشامل على تحسين الفهم المشترك والهدف المشترك بين العاملين (Kadic-Magljalic et al., 2018). وتتضمن هذه العملية التصرف وفق المعلومات الواردة عن احتياجات العاملين لخلق استراتيجيات اتصال داخلي ملائمة وتوصيل المعلومات المرتبطة بخلق قيمة العميل ورضاه (Lings, 2004). وبالتالي تخدم اتصالات التسويق الداخلي أهداف زيادة الأنتاجية وجودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين (Boukis and Gounaris, 2014).

وعرف (أبو بكر ، ٢٠١٥) الاتصال الداخلي على أنه شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، وتقديم خدمة بجودة عالية للعملاء، وتوفير المعلومات الضرورية للموظفين. ويؤكد (Ha, et al., 2007) على أن نشر المعلومات داخل المنظمة يؤدي إلى زيادة ألتماء الموظفين وزيادة شعورهم بالمسؤولية. ويعتبر الاتصال الداخلي من أهم عناصر التسويق الداخلي لأنه يؤثر على الوعي والاندراك بين الإدارة والعاملين.

ب- تدريب العاملين: أكدت الدراسات السابقة على الدور الحيوي الذي يلعبه تدريب العاملين في نشاط التسويق الداخلي (Gronroos, 1983)، فهو يمكن الشركة من تحفيز الموظفين لاكتساب المهارات والمعلومات والخبرات لتحسين الأداء الوظيفي (Lings and Greenly, 2005) ويعرف (العلاق والطائي، ٢٠٠٧) التدريب على أنه مجموعة من الإجراءات أو العمليات تهدف إلى اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة لرفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين على حد سواء. ويؤكد (Ha, et al., 2007) على أهمية العمليات والوسائل والتقنيات في تحسين مستوى كفاءة العاملين بما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة والموظفين، ويجب تدريب الموظفين من أجل أداء الدور الخدمي بشكل جيد.

ويمكن الوصول إلى درجة عالية من التسويق الداخلي قائم على العوامل الثلاثة السابقة مجتمعة معاً، اعتماد الشركة على أبحاث تسويق عن احتياجات العاملين، توصيل أهدافها الاستراتيجية للعاملين، وتدريب العاملين لتحسين الأداء الوظيفي. مما يساعد الشركة على تعزيز الشعور بالعمل الجماعي، مع التأكيد على أن العاملين لديهم خبرات التطوير والمحافظة على التعاون بين الوحدات متعددة الوظائف (Kadic-Magljalic et al., 2018). ويوضح (Ahmed and Rafiq, 2005) أنه كلما زادت جهود التعاون بين العاملين في الوحدات المختلفة داخل المؤسسة، كلما زاد رضا العملاء الخارجيين.

ج- أبحاث التسويق: يعتبر فهم وثيقة احتياجات وتوقعات العاملين من أولويات المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي، فمن المهم للمؤسسات جمع وتقييم وفهم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالوظيفة من خلال أبحاث التسويق الداخلية (Kohli and Jaworski, 1990). ويضيف (Simberova, 2007) تكمن أهمية بحوث التسويق في دراسة واستخدام المعلومات من كل المصادر واختيارها للحاجات المتعلقة بالتسويق. ويؤكد (الصور، ٢٠٠٥) أن بحوث التسويق الداخلية تقوم بجمع البيانات وتحليلها باستمرار من كافة المستويات الإدارية في المنظمة، وتساهم على المستوى الداخلي في تحديد الفرص، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

وتحتاج المدرسة إلى تجميع معلومات عن:

دراسة المدرسين بالمطلوب منهم تقديمه من خلال القيام بوظيفتهم.

دراسة المدرسين بالمقارن الذي سيحصلون عليه من الوظيفة والمدرسة.

رأي المدرسين تجاه ما يأخذ مقابل ما يقدمه للمدرسة.

وهذه الجوانب مهمة لمعرفة توقعات المدرسين (العلاء الداخليين)، فإن كان المدرس يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه، سوف يحدث الصمت الوظيفي ويمكن أن يطلب مغادرة العمل. وتساعد أبحاث التسويق الداخلية المدرسة للتعرف على قطاعات الموظفين الرئيسية، واحتياجاتهم الخاصة وخصائصهم المميزة بهدف تصميم وتنفيذ استراتيجيات موجهة لكل قطاع.

٢- الصمت الوظيفي: كان (Morrison and Milliken (2000) هما أول من تناول هذا المفهوم، حيث قدما ورقة بحثية عن الصمت الوظيفي كحاجز يقف ضد التغيير في المنظمة وتأهلتا للنهائي في أكاديمية المراجعات الإدارية كأفضل ورقة بحثية في نفس العام. وقد عرف (Pinder and Harlos, 2001) الصمت الوظيفي بأنه أي شكل من أشكال حجب التعبير الحقيقي للموظفين عن تقييماتهم المختلفة في المنظمة، كما عرف (Kolb, 2018) الصمت

الوظيفي بتيام الموظفين بالامتناع عن إبداء آرائهم وعدم اهتمامهم بمشكلات المنظمة وذلك لسببين الأول إما بسبب ثقافة الموظفين أنفسهم التي تتركز في الخوف من الانعكاسات السلبية لآرائهم فهم يعتقدون حينها أن آرائهم لا تمثل قيمة، والثاني أنهم يحجبون آرائهم كرد فعل للظلم الذي يشعرون به داخل المنظمة فيمتنعون وقتها عن المشاركة.

بينما يرى (Greenberg and Edwards, 2009) أن الصمت يمكن أن يحدث على مستوى التنظيم أو مستوى الفريق أو مستوى الفرد، ويمكن أن يكون الصمت ظاهرة معدية فعندما لا يرغب أحد أعضاء فريق العمل في التحدث والمشاركة يتم انتقال هذه الظاهرة بين أعضاء الفريق بشكل تلقائي. ونضيف هنا أن الصمت الوظيفي هو ظاهرة سلبية المنشأ بالأساس نظهر بشكل إرادي أو لا إرادي في سلوكيات الموظفين إما لأسباب مرتبطة بهم أو مرتبطة بالتنظيم، تضعف فيه أو تتعدهم تماما مشاركة الموظفين لأفكارهم وتحليلاتهم وآرائهم في قضايا منظماتهم، ومع ذلك قد يكون لهذه الظاهرة تأثير إيجابي بشكل ما وذلك في حالة أن عدم المشاركة سوف يمنع وجود آراء يؤدي الأخذ بها إلى نتائج سلبية على المنظمة في صنع قراراتها ويقل هذا على نفس الخبرة والكفاءة للموظفين ولذلك يعتبر هذا التأثير الإيجابي هو تأثير مؤقت وعلى المدى القصير حيث يهدد هذا الصمت تقدم المنظمة ويقاها ولذلك يظل الصمت الوظيفي ظاهرة سلبية.

وسوف نتناول الآن أبعاد الصمت الوظيفي في المنظمات.

أ- الصمت الدفاعي: وهو الصمت الناتج عن خوف الفرد على نفسه من عواقب إبداء الرأي (Dyne et al., 2003)، وهذا يعني أن هناك مسببات للخوف لا ترتبط بالموظف ولكن ترتبط بالمناخ الذي يعمل فيه الموظف تسبب له حالة من القلق والخوف وبالتالي يلجأ للصمت ليحمي نفسه من أي ضرر يمكن أن يقع عليه كأن يخاف من اضطهاد رؤسائه أو تأمر زملائه أو مرسوميه في حال إذا أبدى رأي مخالف لمن حوله أو رأي فيه بعض الأضرار للمصالح الشخصية للغير أو فيه اعتراض على آرائهم وقد يصل تخوفه إلى حد الخوف على فقد الوظيفة نفسها.

ب- الصمت الاستسلامي: هو ذلك الصمت الناتج عن نوع من اليأس في أهمية وقيمة الرأي الذي يقدمه الموظف فيظهر هذا في شكل طاعة سلبية دون المشاركة أو الاعتراض على أي رأي أو حل أو الاقتراح يقدم (Acaray and Akturan, 2015)، ويظهر ذلك الصمت في شكل عدم الاهتمام لما يقال ويطرح من آراء أو حتى عدم محاولة التفكير في تحليله وينتج هذا الصمت نتيجة لاحتياطات سابقة تعرض لها الموظف سواء من داخل المنظمة أو من المجتمع الذي نشأ فيه، كما قد يكون هذا الصمت بسبب قلة إمكانيات الموظف نفسه أو قلة خبرته وكفاءته.

ج- الصمت المؤيد للمجتمع التنظيمي أو الإيجابي: هو حجب للأراء والمعلومات والأفكار المتعلقة بالعمل بهدف نشر روح الإيثار والتعاون بين الأفراد (Dyne et al., 2003)، ويعتقد (Shahjehan and Yasir, 2017) أن الصمت المؤيد للمجتمع والاقتناع عن الأراء المؤيدة للمجتمع لهما نفس الهدف وهو الإيثار وتفضيل مصلحة الغير، أي أن الصمت المؤيد للمجتمع التنظيمي مبنى على معرفة وخبرة ولكنه متعمد بهدف الحفاظ على المصالح العامة وليس المصالح الشخصية كما هو الحال في الصمت الدفاعي الذي يبنى على المصلحة الشخصية .

ثانياً: الدراسات السابقة

وتم تناول الدراسات السابقة المرتبطة بممارسات التسويق الداخلي وكذلك الدراسات السابقة المرتبطة بالصمت الوظيفي، وتم تقسيم الدراسات إلى دراسات مرتبطة بممارسات التسويق الداخلي، ودراسات مرتبطة بالصمت الوظيفي وتم العرض من الاحدث إلى الاقدم كما يلي.

١- دراسات مرتبطة بممارسات التسويق الداخلي

هدفت دراسة (ابن جيمة، ٢٠١٨) لمعرفة مدى التوافق أو الاختلاف الموجود بين كل من أنبيات التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى حاجة المؤسسات إلى التسويق الداخلي الذي يعتبر أداة فعالة تساهم بدرجة كبيرة في نجاح المؤسسات.

هدفت دراسة (جمعة، ٢٠١٧) إلى تحديد الأبعاد التي ينقسم إليها التسويق الداخلي، وتم تقييم تلك الأبعاد من طرف العاملين بالمستشفى، واستهدفت الدراسة عينة قوامها ١٣٧ مفردة. وذلك باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقييم هذه الأبعاد من وجهة نظر العاملين. وتوصلت الدراسة إلى تأكيد الأبعاد المقترحة للتسويق الداخلي، كما أثبتت الدراسة أن إدراك العاملين وتقييمهم لأبعاد التسويق الداخلي كان إيجابياً للتدريب، الاتصال الداخلي والتوجه نحو العميل. بينما كان سلبياً بالنسبة للرضا الوظيفي، التمكين والتحفيز.

هدفت دراسة (محمودي، ٢٠١٧) إلى التعرف على مدى إهتمام المؤسسات الخدمية بمفهوم التسويق الداخلي وبالتحديد الفنادق باعتبارها مؤسسة خدمية تلقي مباشرة بالعميل من أجل الاهتمام به. وقد توصلت الدراسة الى عدم وجود التزام لدى منظمات الخدمة الفندقية بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي بأبعاده الأربعة.

درس (طحطوح، ٢٠١٧) تأثير التسويق الداخلي على عمليات التسيير الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر التسويق الداخلي تؤثر بشكل طوري على سلوك التوجه بالسوق، وعلى الرضا الوظيفي، والكفاءات الفردية. كما أظهرت الدراسة أن عنصر التسويق الداخلي يؤثر بشكل غير مباشر على الأداء بواسطة تحسين الكفاءة التنظيمية.

هدفت دراسة(مرسال وإبراهيم، ٢٠١٧) لمعرفة تأثير التسويق الداخلي على سلوك المواطنين التنظيمية، وأخذت الدراسة عينة من العاملين بمصارف الخرطوم بالسودان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنين التنظيمية، ولكن نسبة التأثير تختلف من متغير إلى آخر.

هدفت دراسة(حلوز، ٢٠١٧) إلى التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك عينة الدراسة لأبعاد التسويق الداخلي كان متوسطاً، ووجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف.

هدفت دراسة (عبد الحميد وآخرون، ٢٠١٦) إلى معرفة إدراك الإدارة والعاملين في البنوك التجارية العامة للتعبئة بدور وأهمية التسويق الداخلي في دعم القدرة التنافسية، وإلى معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين التسويق الداخلي ودعم القدرة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين بالمصارف التجارية العامة للتعبئة مدركين لأهمية التسويق الداخلي ودوره في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي بين التسويق الداخلي ودعم القدرة التنافسية، وأيضاً لوجود تأثير مباشر للتسويق الداخلي على القدرة التنافسية.

وهدفت دراسة (عبدالرزاق، ٢٠١٦) إلى التعرف على طبيعة تأثير التسويق الداخلي والتمثلة أبعاده (وضوح الدور، التدريب، الأجور والمكافآت، الاتصالات، العلاقات الداخلية، الخدمات الصحية) مجتمعة، على كل بعد من أبعاد الأحتراق الوظيفي والتمثلة أبعاده في (الإتهك العاطفي، السلبية في العلاقات، انخفاض مستوى الإنجاز الشخصي). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على الأحتراق الوظيفي وعلى أبعاد (الإتهك العاطفي، السلبية في العلاقات، انخفاض مستوى الإنجاز الشخصي).

بحث (معرفي، ٢٠١٥) طبيعة التسويق الداخلي وعلاقتها بالعميل وتسويق المنتجات والخدمات، وتوصل البحث إلى أن معظم المنظمات تمارس عناصر تسويق المعاملات والتسويق الداخلي.

تناولت دراسة (الكندري والمنباري، ٢٠١٥) تحليل العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية في دولة الكويت، توصلت الدراسة إلى أهمية التسويق الداخلي وأنها لا تقل أهمية عن معرفة السوق الوظيفي داخل المؤسسة. وتوصلت إلى أن الدور الذي يقوم به التسويق الداخلي في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات فعال ومؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين.

أختر (عبدالموجدة، ٢٠١٥) أثر التسويق الداخلي وأبعاده في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي المبيعات في شركة زين الأردنية للاتصالات الخلوية. وتوصلت الدراسة إلى أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج أن بعد التدريب حقق أكبر نسبة مساهمة في التأثير على الالتزام التنظيمي.

هدفت دراسة (سليم، ٢٠١٥) إلى التعرف على دور التسويق الداخلي وتأثيره في مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده السبعة على مستوى جودة الخدمة المصرفية، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً هما بعدد وضوح أدوار العمل والاتصالات الداخلية بين العاملين في البنوك.

هدفت دراسة (عبدالله، ٢٠١٤) إلى التعرف على أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي في الجامعات السعودية وأثر تطبيقه على الذكاء العاطفي للأعضاء هيئة التدريس ودرجة رضاهم، أي التعرف على مدى تأثير الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين التسويق الداخلي ورضا أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وبين الذكاء العاطفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي ورضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

هدفت دراسة (الكتري، ٢٠١٤) إلى الوقوف على السياسات المختلفة المرتبطة بمفهوم التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وتحديد العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي وعوامل الرضا الوظيفي للعاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية بين تطبيق أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين.

وهدفت دراسة (أبو الرب والهريش، ٢٠١٣) إلى التعرف على أبعاد التسويق الداخلي ومدى تأثيرها على الأداء التسويقي في مؤسسات الرعاية الصحية وعلى أهمية تطبيق برامج التسويق الداخلي في مؤسسات الرعاية الصحية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التسويق الداخلي مجتمعة وبين الأداء التسويقي، وعلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت والحوافز وبين الأداء التسويقي، و على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموارد البشرية وبين الأداء التسويقي.

هدف (الأمام ومحمود، ٢٠١٢) إلى معرفة مدى تطبيق أنشطة التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة التي تقدمها الجامعات الحكومية والخاصة والعلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأنشطة التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، كما يوجد علاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل الخارجي.

هدفت دراسة (Pervaiz and Rafiq, 2012) الى تحديد دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العاملين وأثر ذلك على أداء البنوك محل الدراسة. وكيفية استخدام استراتيجيات التسويق الداخلي وتسويق العلاقات ضمن الإستراتيجيات التسويقية للبنوك الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين ممارسة التسويق الداخلي وبين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وكذلك هناك علاقة قوية بين فاعلية ممارسة التسويق الداخلي وتحقيق ميزة تنافسية للبنوك الأمريكية.

هدفت دراسة (Richard and Barbara, 2012) إلى تحديد المتطلبات الإدارية لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، وتحديد دور أبعاد وبرامج التسويق الداخلي في تحقيق المنافع الاقتصادية والترويجية للمنظمات. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق برامج التسويق الداخلي يؤدي إلى زيادة رضا العاملين .

هدفت دراسة (الروسان، ٢٠١١) إلى قياس درجة استخدام التسويق الداخلي في الجامعات الأردنية الخاصة، وكذلك الوقوف على مستويات الأداء التسويقي والعلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي. وتوصلت الدراسة إلى إن التزام الجامعات الأردنية بمفهوم وسياسات التسويق الداخلي بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التسويق الداخلي وكافة متغيرات الأداء التسويقي.

هدفت دراسة (الفاض وفداه، ٢٠١١) إلى اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي على الجامعات الأردنية الخاصة للتعرف على درجة التزامها بالتسويق الداخلي. وتوصل الباحثان إلى إجابات واضحة لسؤال الدراسة كما بيئت بالدليل الإحصائي وجود التزام من قبل الجامعات الأردنية الخاصة بـمضمون التسويق الداخلي ذي الأبعاد الخمسة (رؤية المنظمة والدعم الإستراتيجي، المكافآت نظام الاتصالات، تنمية وتطوير العاملين، القيادة والدعم الإداري)

هدفت دراسة (Ballantyne, 2010) الى تحديد طبيعية ونوع العلاقة بين تطبيق سياسات التسويق الداخلي وخلق القيمة للعميل، ووضع استراتيجية شاملة لتطبيق التسويق الداخلي من حيث شبكة العلاقات وشكل الهياكل التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين تطبيق التسويق الداخلي وخلق القيمة للعملاء وبالتالي ضمان ولائهم.

هدفت دراسة (إدريس وعسارة، ٢٠١٠) إلى الكشف عن مدى تطبيق البنوك التجارية المصرية التابعة إلى القطاع العام لسياسات وبرامج التسويق الداخلي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين تطبيق برامج وسياسات التسويق الداخلي وزيادة الرضا الوظيفي، وأن هناك اختلاف جوهري بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية

المصرية. وأن هناك علاقة طردية موجبة بين متغيرات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي الكلي للعاملين في البنوك الخاضعة للدراسة

وهدفت دراسة (حجازي، ٢٠٠٩) إلى اختبار مدى إمكانية استخدام التسويق الداخلي لتحسين الخدمة التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية من قبل المركز القومي لتنمية القدرات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي ومستوى جودة التدريب.

هدفت دراسة (عزيزة، ٢٠٠٨) إلى تحديد درجة رضا العاملين بفنادق محافظة البحر الأحمر عن كل سياسات التسويق الداخلي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين تطبيق برامج وسياسات التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة للعملاء، وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق برامج وسياسات التسويق الداخلي ورضا العاملين .

تناولت دراسة (صادق وجاسم، ٢٠٠٧) تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين بالتطبيق على قطاع المصارف التجارية الحكومية، وضمت الدراسة على عينة من العاملين بها. واعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات لحل مشكلة الدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تمت صياغة نموذج يوضح العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية وكذلك أثر معنوي بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين.

هدفت دراسة (Papasolomou and Vrontis, 2006) إلى دراسة أثر ممارسة سياسات التسويق الداخلي على خلق القيمة للعميل بالإضافة إلى بناء وشمير علامه تجارية قوية، في قطاع البنوك بالمملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن النظر إلى العاملين كعملاء داخليين والذي يعتبر من صميم ممارسة التسويق الداخلي، يساعد البنوك على توجيه الإهتمام باتجاهات العاملين، وتحفيزهم نحو التوجه بالعميل والخدمة.

وهدفت دراسة (الصباغ، ٢٠٠٥) إلى قياس مدى تطبيق قطاع الاتصالات لمفهوم وعناصر التسويق الداخلي، وقياس أثر تطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي للعاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مؤسسة الإمارات العربية للاتصالات لمفهوم التسويق الداخلي يعتبر متوسط. وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي الكلي، وأن هناك علاقة ارتباط طردية بين التسويق الداخلي وكل من الإلتزام العاطفي والإلتزام الإستمراري للعاملين.

هدفت دراسة (Hwang and Chi, 2005) إلى التعرف على تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي لديه تأثيرات إيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين، وأن كلا منهما لديهما تأثيرات إيجابية على الأداء التنظيمي للفندق.

هدفت دراسة (عبيد، ٢٠٠٥) إلى توضيح دور التسويق الداخلي في تنمية ولاء المرضى بالمراكز الطبية المتخصصة بالجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى أن متغيرات التسويق الداخلي المتمثلة في تحفيز العاملين وتمكينهم ونظم الإتصالات تساهم في تنمية ولاء المرضى بالمراكز الطبية المتخصصة بالجامعات المصرية. ولأن هناك علاقة ارتباط طردية بين استخدام التسويق الداخلي وخلق ولاء العملاء.

هدفت دراسة (حامد، ٢٠٠٣) إلى قياس مدى تأثير تطبيق ممارسات وعناصر برامج التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الصحية، المقدمة للعملاء في المستشفيات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق برامج التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة.

هدفت دراسة (Naudé et al., 2002) إلى تحديد تأثير الممارسات الفعلية لأنشطة التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة المقدمة للعميل الخارجي. وتحديد أثر ممارسة التسويق الداخلي على بناء وتميز علامة تجارية قوية في قطاع المنظمات الخدمية بالمملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق برامج وسياسات التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة للعميل الخارجي.

٢- دراسات تناولت الصمت الوظيفي

تتوزع الدراسات التي تناولت موضوع الصمت الوظيفي أو التنظيمي إلى دراسات بحثت في أسباب الصمت ودراسات اهتمت بالبحث في تأثير الصمت على متغيرات مختلفة في المنظمة مثل صنع القرار - الالتزام التنظيمي - العدالة الإجرائية وسوف يتم تناول الدراسات من الأحدث إلى الأقدم كما يلي.

قام (عبود وحسين، ٢٠١٦) بدراسة مجموعة المتغيرات والدوافع للصمت الوظيفي وقامت باختبارها على عينة عددها ١٠٠ شخص بجامعة بابل وكانت نتائج أسباب الصمت داخل الجامعة بالترتيب كالتالي: الخوف من العزلة الاجتماعية - نقص الخبرة - الخوف من الإضرار بالعلاقات داخل العمل - مخاوف تتعلق بالعمل - أسباب تنظيمية .

حددت دراسة (مراد وأمين، ٢٠١٦) أسباب الصمت التنظيمي في العوامل التالية: المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات - الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على المشكلات دون المضمون - صعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين - عدم الاحتجاج بمشاركة العاملين.

وجمعت دراسة (Akbarian et. al., 2015) ما قام به الباحثين الأكاديميين في هذا الشأن وحددت أسباب الصمت الوظيفي: الخوف (سواء من العقاب أو على فقد علاقات العمل) - عدم انتشار مفاهيم المسؤولية الأخلاقية - عدم وجود فرص للتحدث والتعبير - نقص مهارات السياسات التنظيمية - الخجل بسبب عدم الثقة في النفس - وجود بعض القضايا الشائكة التي قد يصعب التحدث بشأنها.

أختبرت دراسة (Balas-Timar, 2015) العلاقة بين الثقة التنظيمية للموظفين والصمت التنظيمي، واستطلت نتائجها على وجود ارتباط عالي بين الثقة في المشرفين وبين صمت الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن الخوف هو السبب الرئيسي للصمت وأن المدير يلعب دوراً هاماً في تعبير الموظفين أو صمتهم ، كما توصلت إلى أن نقص مهارات السياسة التنظيمية للمديرين والموظفين على السواء تؤدي إلى الصمت التنظيمي وأن الخوف من فقد الوظيفة يؤدي إلى زيادة ارتفاع نسبة عدم الثقة في المشرفين نظراً لأن المشرفين يشعرون بأن صمت الموظفين يعطيهم شعور بالثقة بغض النظر عن قدراتهم القيادية .

وهناك دراسات أخرى قامت بالبحث في علاقة الصمت الوظيفي بالعدالة الإجرائية مثل دراسة (Fatima et al., 2015) و (Subrahmaniam and Rangaraj, 2008) والتي توصلت إلى أنه كلما كان هناك مناخ عالي للعدالة الإجرائية كلما أدى هذا لانخفاض الصمت الوظيفي وقد ربطت الدراسة الثانية مناخ العدالة الاجرائية بفرق العمل والالتزام المهني حيث أكدت أن فرق العمل تساعد على مقاومة الصمت الوظيفي لأنه يشمل آراء مجموعة وليس فرد تجاه السلطة التنظيمية، أما الالتزام المهني فهو علاقة الموظف بمهنته فكلما زاد التزام المهني للموظف قل الصمت الوظيفي .

حددت دراسة (يومف، ٢٠١٤) المسببات التنظيمية والفردية للصمت التنظيمي نتجت عن المسببات التنظيمية في: دعم الإدارة العليا للصمت - ضعف فرص الاتصال - دعم المشرف للصمت - عدم انسجام جماعة العمل - رسمية السلطة، أما مسببات الفردية للصمت التي حددتها الدراسة فكانت: خوف المرؤوسين من ردود الفعل - نطاق أو مركز التحكم في الشخصية - الشعور

بالاغتراب الوظيفي، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة على التأثير السلبي لهذه العوامل سواء التنظيمية والفردية المؤدية للصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير .

في حين قدم (Knoll and Dick, 2013) نوع آخر من أنواع الصمت بالإضافة إلى الأنواع السابقة وهو الصمت الانتهازي وهو يعني حجب المعلومات أو تقديمها ناقصة أو مشوهة بغرض التضليل أي أن الصمت هنا يهدف لتحقيق ميزة خاصة أو شخصية وإحداث ضرر بالآخرين وليس بسبب الخوف .

وأضافت دراسة (Lu and Xie, 2013) عامل رابع إلى هذه العوامل السابقة وهي العوامل الثقافية في المجتمع والمنظمة والتي تميل إلى إرثاء ثقافة إصغاء الموظفين إلى مدراءهم أكثر من المشاركة وأوصت الدراسة بأهمية أن يبحث كل مجتمع وكل منظمة في أسباب الصمت داخله حيث أكدت على فكرة هامة في بحثهما وهي أن أشكال وأنماط الصمت الوظيفي متعددة كما أن الأسباب والدوافع للصمت تختلف من مجتمع لمجتمع آخر وذلك بسبب تأثير الثقافة المجتمعية السائدة بين أفراد المجتمع، وبناءً على ذلك فإن على كل منظمة أن تدرس دوافع وأشكال الصمت لديها.

أفترضت دراسة (Brinsfield, 2012) ستة دوافع للصمت الوظيفي قامت بقياسها وكانت تشكل النسبة الأكبر من نسب إجابات المستقصي منهم وكانت نتائجها كالآتي : الاعتقاد بأن التحدث غير مجدي بنسبة ١٧,٤٨% من إجمالي الإجابات - الصمت بسبب الخوف من الإضرار بالعلاقات في العمل بنسبة ١٥,٢٤% - الصمت بسبب الخوف على الذات أو الخوف من العقاب بنسبة ١٢,٦٥% - الصمت بسبب عدم الثقة بالنفس بنسبة ١١,٦٤% - الصمت بسبب عدم وجود ارتباط بين أدوار العمل والشخص ذاته وذلك بنسبة ٦,٦٣% - وأخيراً الصمت التعمدي وهو حجب المعلومات بشكل متعمد للإضرار بالمنظمة وذلك بنسبة ٠,٤٨% ولرُجعت الدراسة أسباب ضالة التسمية هنا إلى أنه قد يكون بسبب عزوف المستقصي منهم عن الإبلاغ عن هذه السلوك المسيء .

وقسمت دراسة (Shojaie et al., 2011) الدوافع التي تتسبب في حدوث الصمت إلى ثلاث مجموعات:

- ١- عوامل إدارية: مثل اعتقاد المديرين أن الموظفين غير جديرين بالثقة - عندما يفشل المديرين في حل المشاكل يفقد الموظفون الأمل في وجود حل - عدم ثقة الموظفون بمدراءهم .
- ٢- عوامل تنظيمية: مثل عدم الكفاءة التنظيمية - ضعف الأداء التنظيمي - صنع القرارات بطريقة مركزية .

٣- عوامل شخصية: مثل خوف الموظفين إذا تحدثوا ان ينفدوا وظائفهم لأن مدراءهم يعتبرون أن هذا نوع من الانتقاد لسياساتهم - ارتباط الموظفين ببعض المبادئ مثل الحياء واحترام الآخرين وعدم إحراج الغير واللباقة .

تناولت دراسة (Bogosian and Stefanchin, 2011) علاقة الصمت الوظيفي بفاعلية نقل المعرفة للمنظمة، حيث أكد البحث على أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على نقل المعرفة الفعال وأنه توجد علاقة إيجابية بين نقل المعرفة والابتكار وأداء الشركات، وتدعم ممارسات القيادة التحويلية هذه العلاقة الإيجابية ولذلك فإن الصمت الوظيفي يعتبر عائق في نقل المعرفة.

بحثت دراسة (Nikmaram et al., 2011) العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي، وأكد الباحثون في هذه الدراسة أن الصمت يأخذ أشكال متعددة ولا يتوقف على عدم الكلام فقط ولكن له أشكال عديدة مثل عدم الكتابة وعدم الحضور والمشاركة - وسطيح الأمور - والتوقع - والإقصاء... الخ ومن خلال اختبار الفرضيات في هذه الدراسة توصلت إلى أن الالتزام التنظيمي ينخفض في حالة وجود مناخ الصمت التنظيمي ويختلف درجة الانخفاض من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي آخر حسب قوة شعور الموظف بالانتماء والمكانة في المنظمة.

قام (الشوايكة ، ٢٠٠٧) بدراسة علاقة مستوى الصمت الوظيفي بالولاء التنظيمي، وأشارت الدراسة إلى أن من أسباب الصمت الوظيفي هو سوء الاختيار والتعيين وضعف الأداء لدى القيادات والعاملين ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي وبين ولاء القيادات ذلك لأن الصمت مكون سلبى يؤثر على المناخ التنظيمي بينما الولاء مكون إيجابى يتأثر بالمناخ التنظيمى المائد .

حدد (Dyne et al., 2003) ثلاثة أنواع من دوافع وأسباب الصمت الوظيفي وهي : الصمت الدفاعي - الصمت المدعن - والصمت المؤيد للمجتمع، عرفوا الصمت الدفاعي بأنه حجب المعلومات بسبب حماية الذات، أما الصمت المدعن فهو حجب المعلومات بسبب الخوف والانتقاد والامسلاام وانخفاض الكفاءة الذاتية ، وأخيراً الصمت المؤيد للمجتمع فهو حجب المعلومات لحماية مصالح المنظمة.

ولذلك نرى أن هذا الصمت المؤيد للمجتمع للتنظيمي يطرح فكرة أن الصمت قد يكون الهدف منه إيجابى وليس سلبى ولكن هذا النوع له حالات خاصة الهدف منها حماية المصالح العامة للمنظمة.

قامت دراسة (Morrison and Milliken, 2000) بتحليل ظاهرة الصمت داخل المنظمات، وتوصلت في نتائجها إلى أن سبب هذه المشكلة يرجع إلى عاملين أساسيين الأول هو خوف المديرين من ردود الفعل السلبية من المرؤوسين إذا سمحت لهم الإدارة العليا بالاشتراك في الإدارة، والعامل الثاني هو وجود مجموعة من المعتقدات من وجهة نظر المديرين تجاه المرؤوسين مثل أن :

- الموظفون مهتمون بمصالحهم الشخصية فقط وغير جديرين بالثقة .
- أن الإدارة العليا على دراية أفضل بالقضايا التنظيمية.
- الاعتقاد أن الوحدة والاتفاق والتوافق هي علامات على سلامة التنظيم أما وجود معارضة وخلاف بين أفراد التنظيم فيجب على المنظمة تجنب ذلك .

ونلاحظ من خلال الدراستين السابقتين أن الدوافع والأسباب قد اختلفت باختلاف البيئة والمجتمع حيث أظهرت دراسة (مراد وأمين، ٢٠١٦) بالجزائر أن غالبية الأسباب كانت متعلقة بالإدارة فقط، بينما أظهرت دراسة (عبود وحسين، ٢٠١٦) بالعراق أن أسباب الصمت الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا والموظفين أنفسهم، ويتفق بحثنا هذا مع هذه الرؤية البحثية حيث نرى أن حدوث الصمت الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الإدارة وبين الموظفين أنفسهم .

قامت دراسات أخرى بالبحث في تأثير الصمت الوظيفي على متغيرات مختلفة في المنظمات، فقد اتجهت كثير من الأبحاث إلى دراسة العلاقة بين الصمت الوظيفي وعملية صنع القرار مثل دراسة (الفاعوري ، ٢٠٠٤) ودراسة (الشاطر، ٢٠١٥) وتوصلوا في نتائجهم إلى وجود علاقة بين عوامل الصمت الوظيفي وأبعاد عملية صنع القرار في المؤسسات .

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية

اعتمدت الدراسة الاستطلاعية على أسلوب المقابلة الشخصية مع بعض السادة المدرسين والمدربات بالمدارس في محافظة الاسماعيلية بالمرحلة الاعدادية وتوزع قائمة استقصاء للوقوف على تحديد مشكلة الدراسة والقروض والمتغيرات محل الدراسة، وقد تم المقابلة مع عدد (٢٥) مدرس ومدرسة كعينة استطلاعية ميسرة من مدارس المنار وأمون، وتم طرح مجموعة من الأسئلة على المستقصى منهم، وكانت نتائج الدراسة الاستطلاعية كالآتي:

- ١- وافقت جميع مفردات العينة على أن هناك أهمية لمشاركة السادة المعلمين بأرائهم في عملية التطوير وحل المشكلات بالمدرسة بنسبة ١٠٠% (٢٥ مفردة) .
- ٢- ووافقت ٢١ مفردة على أن صمت المعلمين يؤثر على مسيرة التحسين والتطوير وحل المشكلات في المنظمة بنسبة ٨٤% ولم توافق ٤ مفردات على هذا.

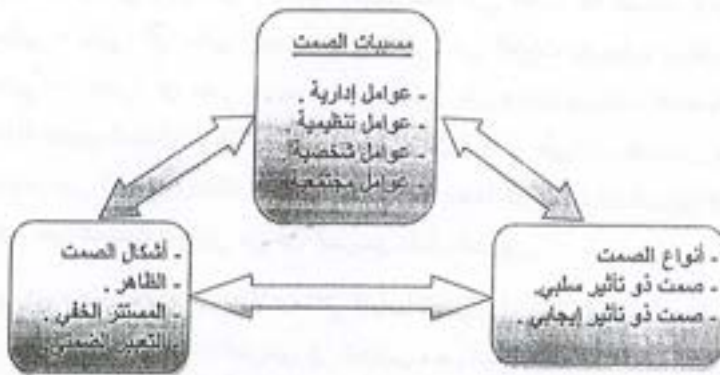
- ٢- وافقت ٢٠ مفردة على أنه يوجد تواصل بين إدارة المدرسة وبين السادة المعلمين بنسبة ٨٠% بينما لم توافق مفردة واحدة على هذا وقالت ٤ مفردات أن هذا يحدث أحياناً.
- ٤- ورأت ٢٤ مفردة أن هناك أهمية لتفعيل التواصل بين إدارة المدرسة والمعلمين بنسبة ٩٦% بينما رفضت مفردة واحدة هذا.
- ٥- ووافقت ١٨ مفردة على وجود دورات تدريبية يشارك بها السادة المعلمين بنسبة ٧٢% ولم توافق مفردتان على هذا بينما اتفقت ٨ مفردات على أن هذا يحدث أحياناً.
- ٦- ورأت ٢٢ مفردة أن التدريب له دور في تحسين مشاركة المعلمين بنسبة ٨٨% بينما رفضت ٣ مفردات هذا.
- ٧- ووافقت ١٩ مفردة على أن إدارة المدرسة تهتم بالبحث عن آراء ومشاركات السادة المعلمين بنسبة ٧٦% ورفضت مفردة واحدة هذه العبارة بينما اجتمعت ٥ مفردات على أن هذا يحدث أحياناً.

رابعاً: مشكلة الدراسة

نظراً لإختلاف المرجعية الثقافية للأفراد وإختلاف التفاعل الإجتماعي بين الأفراد والجماعات والمجتمعات، وبين العمليات المعرفية فإنه ينتج عن هذه الإختلافات متغيرات وتعديلات في السلوك والإتجاهات للأفراد والجماعات بغرض التكيف مع البيئة (الحكيم، ٢٠١١) ، وينظر إلى الصمت الوظيفي في غالبية الدراسات، إن لم يكن في أجمعها، على أنها ظاهرة تؤثر بالسلب على أداء العاملين والمنظمات وهذا صحيح فهي تمنع المنظمة من الإستفادة من المعلومات التي يمتلكها الموظفون وهذا بدوره يؤثر على عملية صنع القرار وعدم التعلم من الأخطاء التي يمكن أن تحدث كما أنها تؤثر على علاقة الموظفين بأصحاب العمل وتكررها وتؤثر على ولاء الموظف للمنظمة وكذلك عرقلة تحقيق أهداف المنظمة (Robert, 2018)، ولكن قد يشوب التقييم السلبي للصمت (مع الأخذ في الاعتبار تنوع وإختلاف كفاءات العاملين وإختلاف ثقافتهم وقيمهم) عدم الدقة والمصادقية في بعض الظروف حيث يتحول الصمت في هذه الحالة إلى تأثير إيجابي على اتخاذ القرارات، إلى أن يتم التحكم في اختيار العاملين الأكفاء والمناسبين للإدلاء برأيهم والتحكم في جودة برامج التدريب، والتأهيل للعاملين في المنظمات، فالفرد الذي تشير تقارير أدائه إلى أنه ضعيف الكفاءة يجب تدريبه بعد اكتشاف نقاط الضعف أو إبعاده عن العمل إذا كان لا يرجى فائدة من تحسنه (القرالة ، ٢٠١١) .

وقبل تحليل ظاهرة الصمت الوظيفي نرغب في توضيح أن هناك فرق بين (أسباب الصمت - أشكال الصمت - أنواع الصمت)، ويوضح الشكل رقم(١) أهم هذه الفروق.

شكل رقم (١)



من إعداد الباحثين بالإستشارة بالدراسات السابقة ، ٢٠١٨

ونظراً لأن الصمت الوظيفي ظاهرة سلبية تمنع المنظمات من الاستفادة من آراء وأفكار الموارد البشرية بها وتحجب المعلومات والمعرفة التي يمتلكها الموظفون (جاسم وكرجي، ٢٠١٧)، (يوسف، ٢٠١٦)، فيجب علينا التفريق بين الصمت ذو التأثير السلبي والصمت ذو التأثير الإيجابي من حيث طريقة علاج الصمت السلبي وكذلك الصمت الإيجابي حيث إن الخلط بين النوعين سوف يؤدي إلى نتائج سلبية حيث لا يمكن أن تساوى بين تأثير عدم وصول آراء الموظفين الأكفاء وآراء الموظفين ضعيفي الكفاءة على قرارات وتوجهات المنظمة، ويوضح الشكل رقم (٢) الفرق بين أنواع الصمت .

شكل رقم (٢)



من إعداد الباحثين بالإستشارة بالدراسات السابقة ، ٢٠١٨

يوضح الشكل السابق أن هناك محورين أساسيين في تصنيف أنواع الصمت وهما (أسباب الصمت الوظيفي) و (تأثير الصمت الوظيفي بناءً على أسباب هذا الصمت) حيث المقصود بـ سلبى - سلبى: أي سلبى السبب وسلبى التأثير على القرارات وتوجهات المنظمة، والمقصود بـ سلبى - إيجابي: أي سلبى السبب وإيجابي التأثير على قرارات وتوجهات المنظمة. ولذلك فإن معرفة مفهوم الصمت الوظيفي سوف ينعكس بشكل إيجابي على أداء المدرسين ومن ثم يعود بالفوائد على المدرسة والطلاب، كما تحاول الدراسة معرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي ومدى تأثيره على الصمت الوظيفي من قبل المدرسين داخل المدارس.

تبين في ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان أن هناك قصور في تطبيق ممارسات التسويق الداخلي الخاصة بالمدرسين في المدارس محل الدراسة بمحافظة الاسماعيلية، ولذلك يقوم هؤلاء المدرسين بالصمت الوظيفي في أثناء القيام بعملهم. وفي ضوء ذلك نتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: 'ما مدى تأثير عدم اهتمام المديرين بتطبيق ممارسات التسويق الداخلي على الصمت الوظيفي للمدرسين'.

تم طرح الأسئلة البحثية الآتية للتعبير عن مضمون مشكلة البحث.

1. هل يوجد تأثير لممارسات التسويق الداخلي على الصمت الوظيفي؟
2. هل يوجد تأثير معنوي بين أبحاث التسويق وكل من الصمت الدفاعي أو الاستسلامي أو الإيجابي؟
3. هل يوجد تأثير معنوي بين الاتصالات وكل من الصمت الوظيفي الدفاعي أو الاستسلامي أو الإيجابي؟
4. هل يوجد تأثير معنوي بين التدريب وكل من الصمت الوظيفي الدفاعي أو الاستسلامي أو الإيجابي؟

خاصةً: أهداف الدراسة

و يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية

- 1- دراسة تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الصمت الوظيفي.
- 2- دراسة تأثير أبحاث التسويق على كل من الصمت الوظيفي الدفاعي أو الاستسلامي أو الإيجابي.
- 3- دراسة تأثير الاتصالات على كل من الصمت الوظيفي الدفاعي أو الاستسلامي أو الإيجابي.
- 4- دراسة تأثير التدريب على كل من الصمت الوظيفي الدفاعي أو الاستسلامي أو الإيجابي.

سائماً: فروض الدراسة

تتمثل فروض الدراسة في أربعة فروض رئيسية وينفرع من كل منهم ثلاث فروض فرعية، فإعداد الفرض الرابع لا يوجد له فروض فرعية، تم تطويرها من خلال الدراسات السابقة لتحقيق أهداف البحث، ويمثل المتغير المستقل في كل فرض من الفروض في ممارسات التسويق الداخلي أو إحدى أبعاد التسويق الداخلي، أما المتغيرات التابعة وهي الصمت الوظيفي وأبعاده، وهذه الفروض هي:

- الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير معنوي للاتصالات على أبعاد الصمت الوظيفي.
- الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي للاتصالات على الصمت الوظيفي الدفاعي.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي للاتصالات على الصمت الوظيفي الاستسلامي.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي للاتصالات على الصمت الوظيفي الإيجابي.
- الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير معنوي للتدريب على أبعاد الصمت الوظيفي.
- الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي للتدريب على الصمت الوظيفي الدفاعي.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي للتدريب على الصمت الوظيفي الاستسلامي.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي للتدريب على الصمت الوظيفي الإيجابي.
- الفرض الرئيسي الثالث: يوجد تأثير معنوي لبحوث التسويق على أبعاد الصمت الوظيفي.
- الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير معنوي لبحوث التسويق على الصمت الوظيفي الدفاعي.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي لبحوث التسويق على الصمت الوظيفي الاستسلامي.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي لبحوث التسويق على الصمت الوظيفي الإيجابي.
- الفرض الرئيسي الرابع: يوجد تأثير معنوي لممارسات التسويق الداخلي على الصمت الوظيفي.

ويمكن تصوير نموذج الدراسة في الشكل رقم (٣) كما يلي:

شكل رقم (٣) نموذج الدراسة



سادساً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال تناولها عنصر مهم وهو ممارسات التسويق الداخلي وتأثيرها على الصمت الوظيفي، ودرجة نجاح المدارس في تطبيقه. وقد استخدمت هذه الدراسة ممارسات التسويق الداخلي وهي أبحاث التسويق والاتصالات والتكريب ومحاولة معرفة تأثيرها على كل من الصمت الوظيفي الدفاعي أو الامتلاحي أو الإيجابي.

وهناك مجموعة من العوامل التي تبرز أهمية هذه الدراسة، وهي:

١. محدودية الدراسات التي تناولت تأثير ممارسات التسويق الداخلي على أبعاد الصمت الوظيفي.

٢. أبرزت الدراسة بعض ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد الصمت الوظيفي.

٣. أهمية البحث من الناحية التطبيقية ترجع إلى جذب أنباه المديرين بالمدارس إلى ممارسات التسويق الداخلي وتأثيرها على الصمت الوظيفي للمدرسين.

٤. تحاول الدراسة التوصل إلى أساليب قياس يمكن الاعتماد عليها لقياس العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد الصمت الوظيفي .

٥. تمد الدراسة المديرين بالمدارس بتأثير ممارسات التسويق الداخلي على الصمت الوظيفي.

سابعاً: حدود الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

١- الحدود الموضوعية: تتمثل في تركيز الدراسة على معرفة تأثير ممارسات التسويق الداخلي على أبعاد الصمت الوظيفي.

٢- الحدود المكانية: تتمثل في المدرسين بمدارس محافظة الاسماعلية .

٣- الحدود الزمنية: تتمثل في عام ٢٠١٨ / ٢٠١٩ ميلادية الذي تمت فيه الدراسة الميدانية.

ثامناً: أسلوب الدراسة

وسنركز في تناولنا لأسلوب الدراسة على الآتي:

١- مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع البحث من جميع المدرسين الحاليين بالمدارس الاعدادية بمحافظة الاسماعلية وطبقاً لنشرة الإدارة العامة للتعليم الاعدائي، مديرية التربية والتعليم، محافظة الاسماعلية وبالبالغ عددهم (٣٦١١) للسنة الدراسية ٢٠١٨/٢٠١٩.

٢- نوع وحجم عينة الدراسة

وأعتمد الباحث على أسلوب المعاينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل وذلك نظراً لكبير وضخامة مجتمع البحث وتعدد مفرداته جغرافياً في ظل أن الوقت والجهد والتكلفة المتاحة لإعداد البحث

محدود. وتم تحديد عينة البحث بعدد ٢٤٧ مفردة من إجمالي المجتمع البالغ ٣٦١١ مدرس باستخدام قانون تحديد حجم العينة طبقاً للمعادلة الاحصائية عند مستوى ثقة ٩٥%، ويتم توزيع العينة بأسلوب التخصيص المتناسب حسب نوعية المدرسة.

جدول (١) يوضح نوعية المدرسة وعدد المدارس والنسبة المئوية والعينة

م	نوعية المدرسة	عدد المدارس	النسبة المئوية	العينة طبقاً للتخصيص المتناسب
١	رسمي عام	١٨٩	%٨٩	٢٠٩
٢	تجريبي لغات انجليزي	١٠	%٤,٧	١٦
٣	الخاص عربي	٦	%٢,٨	١٠
٤	الخاص لغات	٧	%٣,٢	١٢
	اجمالي عام	٢١٢	%١٠٠	٢٤٧

المصدر: عبارة للتعلم الاعداي وصل الباحثان

وتم توزيع العينة على ١٥ مدرسة من المدارس الرسمي العام، وتم أخذ ٢٠ مدرس من كل مدرسة، و ١٠ مدرسين من المدارس الخاصة عربي، و ١٢ مدرس من مدارس خاصة لغات، و ١٦ مدرس من مدارس تجريبي لغات. وتم اختيار عينة من المدرسين الموجودين بتلك المدارس بشكل عشوائي. وتم الحصول على ٢٦٥ استمارة استقصاء صحيحة من إجمالي ٢٤٧ استمارة تم توزيعها ونسبة استجابة ٢٦,٤%.

٣-أداة البحث وطريقة جمع البيانات

أداة البحث هي الاستقصاء، وتم تطوير قائمة استقصاء لهذا البحث يتم الأجابة عنها بمعرفة المستقصى منه وبفسه، أي يجيب المستقصى منه (المدرس) على الأسئلة. شملت قائمة الاستقصاء على أربعة أسئلة. السؤال الاول ممارسات التسويق الداخلي (يحتوي على ١٤ عبارة) منها ٨ عبارات لبعث للاتصالات، ٣ عبارات لبعث التدريب، ٣ عبارات لبعث ابحاث التسويق. السؤال الثاني عن الصمت الوظيفي الدفاعي (يحتوي على ١٤ عبارة)، السؤال الثالث عن الصمت الوظيفي الامتلاحي (يحتوي على ١٢ عبارة)، السؤال الرابع عن الصمت الوظيفي الإيجابي (يحتوي على ٤ عبارات). تم قياس العبارات باستخدام مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط والتي تقع في مستويات تتراوح بين غير موافق مطلقاً (١) وموافق تماماً (٥). والعبارات السلبية في السؤالين الثاني والثالث كانت موافق تماماً (١) وغير موافق مطلقاً (٥)، تم تطوير هذه العبارات من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالبحث. والجدول رقم (٢) يوضح تلك الدراسات.

جدول رقم (٢) الدراسات السابقة التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة

الدراسات السابقة	المقياس	متغيرات الدراسة
(Kadic-Magljajlic et al., 2018)	٨ عبارات	الاتصالات
(Kadic-Magljajlic et al., 2018)	٣ عبارات	التدريب
(Kadic-Magljajlic et al., 2018)	٣ عبارات	ابحاث التسويق
Acaray and Akturan (2015)	١٤ عبارة	الصمت الوظيفي الدفاعي
Acaray and Akturan (2015)	١٢ عبارة	الصمت الوظيفي الاستسلامي
Acaray and Akturan (2015)	٤ عبارات	الصمت الوظيفي الإيجابي

١- متغيرات وبيانات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في نوعين من المتغيرات هما:

أ- المتغيرات المستقلة

وتشتمل ثلاث متغيرات تعبر ممارسات التسويق الداخلي وهي الاتصالات، التدريب، ابحاث التسويق. وتتمثل في مجموعة من العبارات الخاصة بممارسات التسويق الداخلي (١٤ عبارة)، والتي اُنتجت عليهم الدراسات السابقة.

ب- المتغيرات التابعة

وتشتمل ثلاث متغيرات تعبر عن الصمت الوظيفي وهي الصمت الوظيفي الدفاعي (١٤ عبارة)، والصمت الوظيفي الاستسلامي (١٢ عبارة)، والصمت الوظيفي الإيجابي (٤ عبارات) وسوف يتم قياس المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة من خلال مجموعة من العبارات، التي ستوضح بالتفصيل خلال تناولنا للدراسة الميدانية، التي تتضمنها قائمة الاستقصاء الموجهة لبعض المدرسين الحاليين في مدارس محافظة الاسماعلية، مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاتفاق من عنده حول هذه العبارات، وسوف يعتمد الباحثان على برنامج SPSS نسخة ٢٠ لتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

أما بيانات الدراسة فإنها تنقسم إلى نوعين هما:

- البيانات الثانوية، ومصادرها المراجع العربية والأجنبية والنشرات والتقارير الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- البيانات الأولية، ومصدرها قائمة الاستقصاء الموجهة لبعض المدرسين الحاليين في مدارس محافظة الاسماعلية.

تاسعاً: الدراسة الميدانية

تناول الباحثين الدراسة الميدانية على ثلاث مراحل، الأولى منها تم عرض فيها اختبار مصداقية قائمة الاستقصاء بعد توزيعها على أفراد العينة التي تم تحديدها والحكم على الصلاحية الداخلية لمحتوياتها، والثانية منها تم عرض فيها الاحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة والتابعة والثالثة منها تم عرض فيها اختبار فروض الدراسة، وذلك كما يلي.

المرحلة الأولى: معاملات الصدق والثبات

تعتبر اختبارات الثبات والصدق من أهم الموضوعات التي تهتم بها الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط الثبات والصدق بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات. وفيما يلي شرح لتوضيح ما المقصود بها.

معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha (α))

تم اختبار ثبات المقاييس بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث تم حساب معامل ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة بهدف اختبار ثباتها، حيث تتراوح قيمة معامل الثبات بين (٠) و(١) (Cronbach and Shavelson, 2004)، وكلما اقتربت من الواحد كلما دل ذلك على ثبات عالي للمقياس، وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات. وتم قياس معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha (α)) لمحاوّر أثر ممارسات التسويق الداخلي على أبعاد الصمت الوظيفي بالتطبيق على المدرسين بمدارس محافظة الاسماعيلية، واعتمدت الدراسة الحالية على أدوات القياس سابقة الذكر بهدف التعرف على مدى وضوحها وفهمها ومدى مصداقيتها في قياس المتغيرات، إلا أنه بغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة فتم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا لإجمالي محاور ممارسات التسويق الداخلي والذي بلغ (٠,٩٠٩) الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (٠,٩٥٣). ومحاور أبعاد الصمت الوظيفي والذي بلغ (٠,٨٣٢) الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (٠,٩١٢).

- تميزت قيم معاملات الثبات لمحاوّر ممارسات التسويق الداخلي (الاتصالات والتدريب وابعاد التسويق) بالارتفاع، وترأحت بين (٠,٨١٨ - ٠,٩١٠) وهي أكبر من (٠,٦) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.

- تراوحت قيم معاملات الصدق للمحورين "الصمت الوظيفي الاستسلامي" و"الصمت الوظيفي الإيجابي" بين (٠.٨٣١ - ٠.٩٣٧) وهي أكبر من (٠.٦) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.

- كانت قيم معاملات الصدق لإجمالي "الصمت الوظيفي الدفاعي" أقل من ٠.٦ ولذلك قام الباحث بحذف العبارات التي لها تأثير سلبي على المقياس وكانت ثلاث عبارات وهي (أخشى أن يغضب المدير إذا أخبرته بأنني أتوقع حدوث مشكلة في العمل)، (أرى أن هناك صلة بين عدم اعتراضني على أداء المدير وبين حصولي على الترفيحات)، (أخشى أن أفقد علاقتي الطيبة مع الزملاء إذا قمت بطرح أفكاري)، وبعد حذف تلك العبارات تبقى إحدى عشر عبارة بالمقياس، وصلت درجة ثابت المقياس إلى (٠.٧٥٥) وهي أكبر من (٠.٦) مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.

جدول رقم (٣) معامل الثبات والصدق الذاتي لمحاور ممارسات التسويق الداخلي وابعاد الصمت الوظيفي

م	أبعاد الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق
١- ممارسات التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة)			
١	الاتصالات	٠,٨٤٤	٠,٩١٨
٢	التدريب	٠,٩١٠	٠,٩٥٣
٣	أبحاث التسويق	٠,٨١٨	٠,٩٠٤
إجمالي محاور: ممارسات التسويق الداخلي		٠,٩٠٩	٠,٩٥٣
٢- أبعاد الصمت الوظيفي (المتغيرات التابعة)			
١	الصمت الوظيفي الدفاعي	٠,٧٥٥	٠,٨٦٨
٢	الصمت الوظيفي الاستسلامي	٠,٩٣٧	٠,٩٦٧
٣	الصمت الوظيفي الإيجابي	٠,٨٣١	٠,٩١١
إجمالي محاور: أبعاد الصمت الوظيفي		٠,٨٣٢	٠,٩١٤

المصدر: من عمل الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا أكبر من (٠.٦)، ووفقاً (Cronbach and Shavelson, 2004) هو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، وتشير النتائج أيضاً إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا أكبر من (٠.٧) ، وهذا يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بدرجة كبيرة من الثبات الداخلي.

المرحلة الثانية : المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات البحثية

وفيما يلي نتناول المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات البحثية، حيث توضح الجداول الخاصة بتلك الأبعاد العبارات التي حازت على أعلى درجات الأهمية وأقل درجات الأهمية، وذلك وفقاً لاستجابة مفردات عينة الدراسة. ثم نوضح بالنسبة لكل بعد الاتجاه العام لاستجابة مفردات البحث بالنظر إلى الأهمية النسبية لكل عبارة طبقاً لأبعاد الدراسة. حيث تم تحليل كل سؤال من الأسئلة القائمة على حدى وشويها. فكلما زاد المتوسط المرجح زادت الأهمية النسبية للعبارة مما يدل على زيادة قوة الاتجاه. وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعبارة المكونة لكل متغير من متغيرات البحث وكانت النتائج كما يلي.

المتغير المستقل: ممارسات التسويق الداخلي وتشمل ٣ محاور: الاتصالات، التدريب، وابحاث التسويق.

١- محور الاتصالات: ويشمل على ٨ عبارات بحثية

جدول (٤) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) لمحور 'الاتصالات'

٤	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	يوجد بالمدرسة لجان لتقييم المدرسين يناقش فيها احتياجاتهم.	٣,٩٠١	١,٠٣٩٨	٧٨,٠٢	٨
٢	يتعامل المدير رسمياً ويشكل مباشر مع المدرسين لزيادة رضاهم .	٤,٣٣٢	٠,٧٧٥٥	٨٦,٦٤	٥
٣	يتعامل المدير بانتظام لمعرفة توقعات المدرسين عن الوظيفة.	٤,٣٦٩	٠,٦٥٠٦	٨٧,٣٨	٣
٤	تقوم المدرسة بعمل مسح للمدرسين مرة سنوياً على الأقل لتقييم جودة العمل.	٤,٠٦٧	١,١٢٩	٨١,٣٤	٧
٥	يتناقش المدير معاً بانتظام المعرفة الاعمال التي تقوم بها.	٤,٠٨٣	٠,٩٩٢٧	٨١,٣٦	٦
٦	عندما يلاحظ المدير أن أحدنا يتصرف بغرابة يحاول معرفة الأسباب.	٤,٣٣٢	٠,٦٨٧٤	٨٦,٦٤	٤
٧	يحاول المدير معرفة مانا نريد من المدرسة.	٤,٤١٨	٠,٥٦٥٧	٨٨,٣٦	٢
٨	يحاول المدير معرفة مشاعرنا تجاه العمل	٤,٤٢٢	٠,٥٦٦٣	٨٨,٤٤	١
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٤,٢٤١	٠,٥٧٢٦	٨٤,٨٢	-

المصدر: من عمل الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح:

- قامت الدراسة بحساب المؤشر العام المعبر عن كافة فقرات وبنود المحور الفرعي (الاتصالات)، وتبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٤,٢٤١) بانحراف معياري يساوي (٠,٥٧٢٦) وهذا يشير إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على اتجاههم الإيجابي نحو مدى أهمية محور (الاتصالات) ويشير أيضا إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على أن المدارس قامت باتصالات مع المدرسين بدرجة مرتفعة، وبأهمية نسبية بلغت (٨٤,٨٢%)، من خلال قيم المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (٢,٩٠١ - ٤,٤٢٢) للفقرات، كما تراوحت الأهمية النسبية بين (٧٨,٠٢% - ٨٨,٤٤%).

- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على أقل موافقة في الإجابة هي (يوجد بالمدرسة لجان لتقييم المدرسين يناقش فيها احتياجاتهم) وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٧٨,٠٢%)، وفقاً لردود مفردات عينة الدراسة. وبالتالي نستطيع القول أن أفراد العينة من المدرسين لديهم وعي جيد لقيمة الاتصالات التي تقوم بها الإدارة بهم.

٢- محور التدريب : ويشتمل على ٣ عبارات بحثية

جدول (٤) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) لمحور "التدريب"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	تعلمي المدرسة لماذا يجب أن أكون بالعمل.	٤,٤٢٦	٠,٥٦٦٨	٨٨,٥٢	١
٢	تركز المدرسة جهودها لتدريب المدرسين.	٤,٣٤٣	٠,٧٧٧٨	٨٦,٨٦	٢
٣	توفر المدرسة برامج توجيهية للمدرسين.	٤,٣٤٣	٠,٧٧٧٨	٨٦,٨٦	٣
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٤,٣٧١	٠,٦٥٧٩	٨٧,٤٢	-

المصدر: من عمل الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح

- قامت الدراسة بحساب المؤشر العام المعبر عن كافة فقرات وبنود المحور الفرعي (التدريب)، فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٤,٣٧١) بانحراف معياري يساوي (٠,٦٥٧٩) وهذا يشير إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على اتجاههم الإيجابي نحو مدى أهمية محور (التدريب) ويشير أيضا إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على أن المدارس قامت بتدريب المدرسين، بدرجة مرتفعة، وبأهمية نسبية بلغت (٨٧,٤٢%)، من خلال قيم المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (٤,٣٤٣ - ٤,٤٢٦) الفقرات، كما تراوحت الأهمية النسبية بين (٨٦,٨٦% - ٨٨,٥٢%).

- كما يتضح من الجدول السابق: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على أقل موافقة في الإجابة هي (توفر المدرسة برامج توجيحية للمدرسين) وذلك بأهمية نسبة مقدارها (٨٦,٨٦%) ، وفقاً لردود مفردات عينة الدراسة. وبالتالي نستطيع القول أن أفراد العينة من المدرسين لديهم وعى جيد لقيمة التدريب التي تقوم بها الإدارة لهم.

٣- محور أبحاث التسويق: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية

جدول (٥) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) لمحور 'أبحاث التسويق'

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	تسعى المدرسة باستمرار لمعرفة اقتراحات المدرسين.	٤,٢٨٦	٠,٨٤٨٨	٨٥,٧٢	١
٢	مدرستي تجمع ردود أفعال المدرسين.	٤,١٩٦	٠,٨٨٧١	٨٣,٩٢	٢
٣	مدرستي تجمع بيانات عن شكاوي المدرسين.	٤,٠٧٥	١,١٢٥٦	٨١,٥٠	٣
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٤,١٨٦	٠,٨٢٣٥	٨٣,٧٢	-

المصدر: من عمل الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح

. قامت الدراسة بحساب المؤشر العام المعير عن كافة فقرات وبنود المحور الفرعي (أبحاث التسويق)، فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٤,١٨٦) بانحراف معياري يساوي (٠,٨٢٣٥) وهذا يشير إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على اتجاههم الإيجابي نحو مدى أهمية محور (أبحاث التسويق) ويشير أيضاً إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على أن المدارس قامت بأبحاث التسويق، بدرجة مرتفعة، وبأهمية نسبية بلغت (٨٣,٧٢%)، من خلال قيم المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (٤,٠٧٥ - ٤,٢٨٦) للفقرات، كما تراوحت الأهمية النسبية بين (٨١,٥٠% - ٨٥,٧٢%).

- كما يتضح من الجدول السابق: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على أقل موافقة في الإجابة هي (مدرستي تجمع بيانات عن شكاوي المدرسين). وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٨١,٥٠%) ، وفقاً لردود مفردات عينة الدراسة. وبالتالي نستطيع القول أن أفراد العينة من المدرسين لديهم وعى جيد لقيمة أبحاث التسويق التي تقوم بها الإدارة من أجلهم.

٤- إجمالي أبعاد المتغير المستقل ممارسات التسويق الداخلي
جدول (٦) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية)
إجمالي أبعاد المتغير المستقل * ممارسات التسويق الداخلي *

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	الاتصالات	٤,٢٤١	٠,٥٧٢٦	٨٤,٨٢	٢
٢	التدريب	٤,٣٧١	٠,٦٥٧٩	٨٧,٤٢	١
٣	ابحاث التسويق	٤,١٨٦	٠,٨٢٣٥	٨٣,٧٢	٣
-	المتوسط العام لإجمالي المتغير المستقل	٤,٢٥٧	٠,٥٦٥٦	٨٥,١٤	-

المصدر: من عمل الباحثان من نتائج التحليل الاحصالي

من الجدول السابق يتضح:

- أن مفردات عينة البحث أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة، على أبعاد المتغير المستقل "ممارسات التسويق الداخلي"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٥٧) وبأهمية نسبية (٨٥,١٤%).
- وقد كان من أكثر الأبعاد موافقة في الإجابة: (التدريب)، (الاتصالات)، (ابحاث التسويق)، وذلك بأهمية نسبية على الترتيب مقدارها (٨٧,٤٢%)، (٨٤,٨٢%)، (٨٣,٧٢%)، وقفا لردود عينة الدراسة.
- من الواضح وفقاً لأراء المبحوثين ان الاهتمام بالتدريب يحظى بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٣٧١) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٥٧٩) وبأهمية نسبية (٨٧,٤٢%) تليها الاتصالات بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤١) وانحراف معياري (٠,٥٧٢٦) وبأهمية نسبية بلغت (٨٤,٨٢%) في المرتبة الثالثة جاءت ابحاث التسويق بمتوسط حسابي (٤,١٨٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٢٣٥) وبأهمية نسبية قدرها (٨٣,٧٢%) ، حيث تشير النتائج بشكل عام ان جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل اليها كانت أعلى من متوسط أداة القياس المستخدم وهو (٣) وهذا يشير الي أن استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية وتتراوح ما بين فوق المتوسط والمتوسط، ولكن من الأفضل أن تعمل المدارس علي محاولة زيادة الاهتمام بممارسات التسويق الداخلي.

المتغير التابع: الصمت الوظيفي وتشتمل على ٣ محاور كما يلي.

الصمت الوظيفي الدفاعي، الصمت الوظيفي الاستسلامي، والصمت الوظيفي الإيجابي

١- محور الصمت الوظيفي الدفاعي: ويشتمل على ١٤ عبارة بحثية

جدول (٧)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) لمحور الصمت الوظيفي الدفاعي*

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	لا أقترح أفكار للتغيير بسبب الخوف من رد فعل المدير	٣,٧٦٦	١,٣٨١	٧٥,٣٢	٦
٢	لا أقترح أفكار للتغيير بسبب الخوف من رد فعل الزملاء	٣,٧٢٠	١,٣٢٧	٧٤,٤٠	٨
٣	أحتفظ بالمعلومات ولا أنقلها بسبب الخوف من المدير.	٣,٨٣٤	١,٢٥٩	٧٦,٦٨	٣
٤	أحتفظ بالمعلومات ولا أنقلها بسبب الخوف من الزملاء	٣,٨١٨	١,٢٠٤	٧٦,٣٦	٥
٥	أجتنب المشاركة برأيي لأحس نفسي من هجوم المدير.	٣,٨٥٢	١,٢٢٣	٧٧,٠٤	٢
٦	أجتنب المشاركة برأيي لأحس نفسي من هجوم الزملاء.	٣,٨٠٣	١,٢٨٧	٧٦,٠٦	٤
٧	أخشى أن يفضب المدير إذا أخبرته بأنني أتوقع حدوث مشكلة في العمل.	٢,٠٢٢	١,١٩٣	٤٠,٤٤	١٠
٨	أرى أن مديري لا يحب الاستماع إلى الانتقادات الخاصة بتعامله معانا ولذلك أجتنب انتقاده.	٣,٩٢٠	١,٢١٧	٧٨,٤٠	١
٩	أرى أن زملائي لا يحدون الاستماع إلى الانتقادات الخاصة بأدائهم ولذلك أجتنب انتقادهم.	٣,٧٤٧	١,٢٧٦	٧٤,٩٤	٧
١٠	أرى أن هناك صلة بين عدم اعتراضى على أداء المدير وبين حصولى على الحوافز والمكافآت.	١,٩٨١	١,٢١٠	٣٩,٦٢	١٢
١١	أرى أن هناك صلة بين عدم اعتراضى على أداء المدير وبين حصولى على الأجازات.	١,٩٩٦	١,١٧٩	٣٩,٩٢	١١
١٢	أرى أن هناك صلة بين عدم اعتراضى على أداء المدير وبين حصولى على الترقيات.	١,٩٠٩	١,١٠٧	٣٨,١٨	١٣
١٣	أخشى أن أحصل على عقوبات مادية أو معنوية إذا أصريت على مناقشة رأيي.	١,٨٢٢	٠,٩٥٠	٣٦,٤٤	١٤
١٤	أخشى أن أفقد علاقتى الطيبة مع الزملاء إذا قمت بطرح أفكارى.	٢,٢٧١	١,٣٦٠	٥١,٤٢	٩
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٣,٠٣٣	٠,٣٨٠	٦٠,٦٦	-

المصدر: من عمل الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح

- قامت الدراسة بحساب المؤشر العام المعبر عن كافة فقرات وينود المحور الفرعي (الصمت الوظيفي الدفاعي)، وتبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٣,٠٣٣) بانحراف معياري

(٠,٣٨٠٨) وهذا يشير إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على اتجاههم الإيجابي نحو مدى أهمية (الصمت الوظيفي الدفاعي) ويشير أيضا إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على أن المدارس بها صمت وظيفي دفاعي لدى المدرسين بدرجة ما بين عدم الموافقة والموافقة، وبأهمية نسبية بلغت (٦٠,٦٦%)، من خلال قيم المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (١,٨٢٢ - ٣,٩٢٠) للفقرات، كما تراوحت الأهمية النسبية بين (٣٦,٤٤% - ٧٨,٤٠%).

- كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على أقل موافقة في الإجابة هي (أخشى أن أحصل على عقوبات مادية أو معنوية إذا أصريت على مناقشة آرائتي). وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٣٦,٤٤%)، وفقاً لردود مفردات عينة الدراسة. وبالتالي نستطيع القول أن أفراد العينة من المدرسين لديهم دراية عن الصمت الوظيفي الدفاعي الموجود لديهم.

٢- محور الصمت الوظيفي الاستسلامي: ويشتمل على ١٢ عبارة بحثية

جدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحور الصمت الوظيفي الاستسلامي*

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	لا أرتب في طرح أفكارى لآنتى غير مشارك في التغيير.	٣,٩١٣	١,٣١٠	٧٨,٢٦	٥
٢	اعتقد أنه لا توجد فائدة من التحدث والمناقشة لأنه لن يحدث فرق في أداء المدرسة.	٣,٩٥٠	١,١٦٥	٧٩	٤
٣	لا أهتم إذا حققت المدرسة نجاحا أو فشل .	٤,٠٥٢	١,٠٩٢	٨١,٠٤	٢
٤	لا أفهم ما القيمة لطرح آرائتي في تحسين الأداء وحل المشكلات .	٣,٩٠٥	١,٢٧١	٧٨,١٠	٧
٥	سأستمر في العمل سواء شاركت في طرح أفكار للتصحيح أو لم أشترك .	٢,٤١١	١,٢٨٧	٤٨,٢٢	١٢
٦	لا أملك الخبرة الكافية للمشاركة في حل المشكلات وتقديم الاقتراحات	٤,١٦٦	٠,٩٩٧٥	٨٣,٣٢	١
٧	علاقاتي بزملائي لن تتحسن عندما أعرض آرائتي .	٣,٨٧٩	١,٢٢٨	٧٧,٥٨	٩
٨	علاقتي برئيسي المباشر لن تتحسن عندما أعرض آرائتي .	٣,٩٥٤	١,١٧٠	٧٩,٠٨	٣
٩	مركزي التنظيمي ليس له أهمية مؤثرة في صنع القرارات.	٣,٧٠٥	١,٣٦٩	٧٤,١٠	١١
١٠	لا أفهم الآراء المطروحة من الزملاء والمديرين لذلك لا أناقشها .	٣,٩٠٥	١,٢٧١	٧٨,١٠	٨
١١	لا أقتنع بما يطرحة الزملاء والمديرين من أفكار والآراء ولذلك لا أناقشها.	٣,٧٩٦	١,٣٣٥	٧٥,٩٢	١٠
١٢	اعتقد أن ثقافة المدرسة لا تدعم مناقشة ومشاركة الآراء والأفكار .	٣,٩١٣	١,٢٥٣	٧٨,٢٦	٦
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٣,٧٩٦	٠,٩٥٠٠	٧٥,٩٢	-

المصدر: من عمل الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح

- قامت الدراسة بحساب المؤشر العام المعبر عن كافة فقرات وبنود المحور الفرعي (الصمت الوظيفي الاستسلامي)، فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٣,٧٩٦) بانحراف معياري (٠,٩٥٠)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على اتجاههم الإيجابي نحو مدى أهمية محور (الصمت الوظيفي الاستسلامي) ويشير أيضاً إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على أن المدارس يوجد بها الصمت الوظيفي الدفاعي لدى المدرسين بدرجة ما بين عدم الموافقة والموافقة، وأهمية نسبية بلغت (٧٥,٩٢%)، من خلال قيم المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (١,٢٨٧ - ٤,١٦٦) للفقرات، كما تراوحت الأهمية النسبية بين (٤٨,٢٢% - ٨٣,٣٢%).

- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على أقل موافقة في الإجابة هي (سوف استمر في العمل سواء قمت بالمشاركة في طرح أفكار للتحسين أو لم أشترك) وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٤٨,٢٢%)، وفقاً لردود مفردات عينة الدراسة. وبالتالي نستطيع القول أن أفراد العينة من المدرسين لديهم دراية عن الصمت الوظيفي الاستسلامي الموجود لديهم.

٣- محور الصمت الوظيفي الإيجابي: ويشتمل على ٤ عبارات بحثية

جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحور "الصمت الوظيفي الإيجابي"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	أحجب المعلومات لأن ظهورها سوف يزيد من الخلاف في المدرسة.	٢,٢٢٦	١,٣٥٤	٤٤,٥٢	٤
٢	أحجب المعلومات التي قد تضر بالمدرسة.	٢,٤٩٤	١,٤٢٥	٤٩,٨٨	٢
٣	أقوم ضغوط من الآخرين في الإفصاح عن المعلومات والأفكار للحفاظ على ترابط المدرسة.	٢,٢٧١	١,٣٥٧	٤٥,٤٢	٣
٤	أقوم بحماية المعلومات التي أعرفها حتى لا تضر بمصلحة المدرسة.	٢,٧٤٧	١,٥١٧	٥٤,٩٤	١
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٢,٤٣٤	١,١٥٣	٤٨,٦٨	-

المصدر: من عمل الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح

- قامت الدراسة بحساب المؤشر العام المعبر عن كافة فقرات وينود المحور الفرعي (الصمت الوظيفي الإيجابي)، فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢,٤٣٤) بانحراف معياري يساوي (١,١٥٣) وهذا يشير إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على اتجاههم السلبى نحو محور (الصمت الوظيفي الإيجابي) ويشير أيضاً إلى وجود اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة على أن المدارس يوجد بها الصمت الوظيفي الإيجابي ويعمل المدرسين لعدم الموافقة عليه، وبأهمية نسبية بلغت (٤٨,٦٨%)، من خلال قيم المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (٢,٢٢٦ - ٢,٧٤٧) للفقرات، كما تراوحت الأهمية النسبية بين (٤٤,٥٢% - ٥٤,٩٤%).

- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على أقل موافقة في الإجابة هي (احجب المعلومات لان ظهورها سوف يزيد من الخلاف في المدرسة) وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٤٤,٥٢%) ، وفقاً لردود مفردات عينة الدراسة. وبالتالي نستطيع القول أن أفراد العينة من المدرسين لا يقوموا بالصمت الوظيفي الإيجابي .

٤- أجمالي أبعاد المتغير التابع الصمت الوظيفي

جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية أجمالي أبعاد المتغير التابع 'الصمت الوظيفي'

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	الصمت الوظيفي الدفاعي	٣,٠٣٣	٠,٣٨٠٨	٦٠,٦٦	٢
٢	الصمت الوظيفي الاستسلامي	٣,٧٩٦	٠,٩٥٠٠	٧٥,٩٢	١
٣	الصمت الوظيفي الإيجابي	٢,٤٣٤	١,١٥٣	٤٨,٦٨	٣
-	المتوسط العام لإجمالي المتغير التابع	٣,٢٥٨	٠,٤١٠٣	٦٥,١٦	-

المصدر: من عمل الباحثان من نتائج التحليل الاحصالي

من الجدول السابق يتضح

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو المحايدة تتجه إلى الموافقة، على أبعاد المتغير التابع 'الصمت الوظيفي'، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٥٨) وبأهمية نسبية (٦٥,١٦%).

- وقد كان من أكثر الابعاد موافقة في الإجابة: (الصمت الوظيفي الامتسلاحي) ، (الصمت الوظيفي الدفاعي)، (الصمت الوظيفي الإيجابي)، وذلك بأهمية نسبية على الترتيب مقدارها (٧٥,٩٢%)، (٦٠,٦٦%)، (٤٨,٦٨%)، وفقا لردود عينة الدراسة.

من الواضح وفقاً لأراء المبحوثين ان الاهتمام بالصمت الامتسلاحي يحظى بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٧٩٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٥٠٠) وبأهمية نسبية (٧٥,٩٢%) تليها الصمت الوظيفي الدفاعي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٣٣) وانحراف معياري (٠,٣٨٠٨) وبأهمية نسبية بلغت (٦٠,٦٦%) في المرتبة الثالثة جاءت ابحاث الصمت الوظيفي الإيجابي بمتوسط حسابي (٢,٤٣٤) وانحراف معياري بلغ (١,١٥٣) وبأهمية نسبية قدرها (٤٨,٦٨%) ، حيث تشير النتائج بشكل عام ان جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل اليها كانت أعلى من متوسط أداة القياس المستخدم وهو (٣) وهذا يشير الي أن استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية وتتراوح ما بين فوق المتوسط والمتوسط ولكن الصمت الوظيفي الجاهلي كان بأهميه قدرها (٤٨,٦٨%) وهي تتقرب من المتوسط ولكن من الأفضل أن تعمل المدارس علي محاولة تشجيع المدرسين عن المشاركة والتحدث وعدم اللجوء إلى الصمت.

المرحلة الثالثة : اختبارات الفروض

من خلال المشكلة البحثية وأهداف الدراسة قام الباحث باستخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي لقياس مسارات مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، لاختبار فروض الدراسة كما يلي.

• الفرض الرئيسي الأول: يُوجد تأثير معنوي للاتصالات على ابعاد الصمت الوظيفي.*

ويتفرع من الفرض ثلاث فروض فرعية كما يلي :

الفرض الفرعي الاول: يُوجد تأثير معنوي للاتصالات على الصمت الوظيفي الدفاعي .*

الفرض الفرعي الثاني: يُوجد تأثير معنوي للاتصالات على الصمت الوظيفي الامتسلاحي .*

الفرض الفرعي الثالث: يُوجد تأثير معنوي للاتصالات على الصمت الوظيفي الإيجابي .*

متغيرات الفرض: الاتصالات (متغير مستقل)، ابعاد الصمت الوظيفي (متغير تابع).

تم اختبار الفرض: من خلال معامل لارتباط واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي كما يلي.

جدول رقم (١١)

تحليل الانحدار الخطي لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل (الاتصالات) على أبعاد المتغير التابع (الصمت الوظيفي)

الأبعاد المستقلة	المسارات	المتغير التابع	التقدير β (معامل الارتباط)	خطأ المعايير	قيمة ت	المعنوية	R^2 معامل التحديد
الاتصالات	<---	الصمت الوظيفي الدفاعي	٠,٢٤٤	٠,٠٣٨	٦,٣٩٧	**٠,٠٠٠	١٣,٥%
الاتصالات	<---	الصمت الوظيفي الاستسلامي	٠,١١٧	٠,٠٩٩	٤,٢٠٩	**٠,٠٠٠	٦,٣%
الاتصالات	<---	الصمت الوظيفي الإنجابي	٠,٤١٢	٠,١٢٢	٣,٣٨٥	**٠,٠٠١	٤,٢%
إجمالي محور الاتصالات	<---	إجمالي أبعاد الصمت الوظيفي	٠,٢٢٦	٠,٠٤٢	٥,٣٨٢	**٠,٠٠٠	٩,٩%

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يوضح الجدول السابق الآتي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد المتغير المستقل (الاتصالات) على إجمالي بعد المتغير التابع * أبعاد الصمت الوظيفي* حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٩,٩%)، كما بلغت قيمة ت* (٥,٣٨٢)، بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من ٠,٠٠٥ لذلك لها تأثير معنوي.
- وبالتالي قبول الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على أنه * يوجد تأثير معنوي للاتصالات على ابعاد الصمت الوظيفي*.

احتبارات الفروض الفرعية للفرض الأول:

أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير* الاتصالات* على بعد* الصمت الوظيفي الدفاعي * حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (١٣,٥%)، كما بلغت قيمة ت* (٦,٣٩٧)، بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من ٠,٠٠٥ لذلك لها تأثير معنوي.

وبالتالي قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه* يوجد تأثير معنوي للاتصالات على الصمت الوظيفي الدفاعي*.

ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير* (الاتصالات)* على متغير* الصمت الوظيفي الاستسلامي* حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٦,٣%)، كما بلغت قيمة ت* (٤,٢٠٩)، بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من ٠,٠٠٥ لذلك لها تأثير معنوي.

وبالتالي قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي للاتصالات على الصمت الوظيفي الاستسلامي*.

ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير "الاتصالات" على متغير "الصمت الوظيفي الإيجابي" حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 التي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٤,٢%)، كما بلغت قيمة "ت" (٣,٣٨٥)، بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من ٠,٠٠٥ لذلك لها تأثير معنوي.

وبالتالي قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي للاتصالات على الصمت الوظيفي الإيجابي".

مما سبق نستنتج ان إجمالي محور (الاتصالات) ذو تأثير معنوي على جميع أبعاد الصمت الوظيفي ولكن بدرجات متفاوتة فكانت أكثر الأبعاد الدالة إحصائياً (الصمت الوظيفي الدفاعي)، (الصمت الوظيفي الاستسلامي)، (الصمت الوظيفي الإيجابي).

- الفرض الرئيسي الثاني: "يوجد تأثير معنوي للتدريب على أبعاد الصمت الوظيفي*."
 - الفرض الفرعي الأول: "يوجد تأثير معنوي للتدريب على الصمت الوظيفي الدفاعي*."
 - الفرض الفرعي الثاني: "يوجد تأثير معنوي للتدريب على الصمت الوظيفي الاستسلامي*."
 - الفرض الفرعي الثالث: "يوجد تأثير معنوي للتدريب على الصمت الوظيفي الإيجابي*."
 - متغيرات الفرض: التدريب (متغير مستقل)، أبعاد الصمت الوظيفي (متغير تابع).
- تم اختبار الفرض من خلال معامل الارتباط واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي كما يلي.

جدول رقم (١٢)

تحليل الانحدار الخطي لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل (التدريب) على أبعاد المتغير التابع (الصمت الوظيفي).

الأبعاد المستقلة	المستويات	المتغير التابع	التدريب β (معامل الارتباط)	الخطأ المعياري	قيمة ت	معنوية	R^2 معامل التحديد
التدريب	<---	الصمت الوظيفي الدفاعي	٠,٠٣٣	٠,٠٣٦	٠,٩٣٤	٠,٣٥٧	٢%
التدريب	<---	الصمت الوظيفي الاستسلامي	٠,٠٨٠	٠,٠٨٩	٠,٩٠٤	٠,٣٦٧	٣%
التدريب	<---	الصمت الوظيفي الإيجابي	٠,١٧٠	٠,١٠٨	١,٥٨٠	٠,١١٥	٩%
إجمالي محور التدريب	<---	إجمالي أبعاد الصمت الوظيفي	٠,٠٣٩	٠,٠٣٨	١,٠٢٨	٠,٣٠٥	٤%

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠٥).

ويوضح الجدول السابق الآتي:

- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية إجمالي بعد المتغير المستقل (التدريب) على إجمالي بعد المتغير التابع " أبعاد الصمت الوظيفي" حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (4%)، كما بلغت قيمة t^* (1,028)، بمستوى معنوية (0,305)، وهو مستوى أكبر من 0,05 لذلك لا يوجد تأثير.
- وبالتالي يرفض الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للتدريب على أبعاد الصمت الوظيفي".

اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الثاني:

- أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " للتدريب" على بعد " الصمت الوظيفي الدفاعي" حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (3%)، كما بلغت قيمة t^* (0,934)، بمستوى معنوية (0,357) وهي أكبر من 0,05 لذلك يرفض الفرض وبالتالي يرفض الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للتدريب على الصمت الوظيفي الدفاعي".

- ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " (التدريب)" على متغير "الصمت الوظيفي الاستسلامي" حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (3%)، كما بلغت قيمة t^* (0,904)، بمستوى معنوية (0,367) وهي أكبر من 0,05 لذلك يرفض الفرض

- وبالتالي يرفض الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي للتدريب على الصمت الوظيفي الاستسلامي.

- ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " للتدريب" على متغير "الصمت الوظيفي الإيجابي" حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (9%)، كما بلغت قيمة t^* (1,580)، بمستوى معنوية (0,115) وهي أكبر من 0,05 لذلك يرفض الفرض

- وبالتالي يرفض الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للتدريب على الصمت الوظيفي الإيجابي".

مما سبق نستنتج ان اجمالي محور (التدريب) ليس لها تأثير معنوي على جميع أبعاد الصمت الوظيفي (الصمت الوظيفي الدفاعي)، (الصمت الوظيفي الاستسلامي)، (الصمت الوظيفي الإيجابي).

- الفرض الرئيسي الثالث: يوجد تأثير معنوي لابعاد التسويق على ابعاد الصمت الوظيفي.*
 - الفرض الفرعي الاول: يوجد تأثير معنوي لابعاد التسويق على الصمت الوظيفي الدفاعي.*
 - الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي لابعاد التسويق على الصمت الوظيفي الاستسلامي.*
 - الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي لابعاد التسويق على الصمت الوظيفي الإيجابي.*
- متغيرات الفرض: ابحاث التسويق (متغير مستقل) بأبعاد الصمت الوظيفي (متغير تابع).
- تم اختبار الفرض من خلال معامل الارتباط واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي كما يلي:

جدول رقم (١٣)

تحليل الانحدار الخطي لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل (ابحاث التسويق) على ابعاد المتغير التابع (الصمت الوظيفي)

الابعاد المستقلة	المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع
المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع
المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع	المتغير التابع
ابحاث التسويق	الصمت الوظيفي الدفاعي	٠,٠٩٣	٠,٠٢٨	٣,٣١٢	٠,٠٠١	٤%
ابحاث التسويق	الصمت الوظيفي الاستسلامي	٠,٠٦٧	٠,٠٧١	٠,١٣٧	٠,٣٥٠	٠,٠٣%
ابحاث التسويق	الصمت الوظيفي الإيجابي	٠,٠٤٠	٠,٠٣٥	١,٦٣٤	٠,٠٠٩	١,١%
إجمالي محور ابحاث التسويق	إجمالي ابعاد الصمت الوظيفي	٠,٠٣٩	٠,٠٣١	١,٣٠١	٠,١٩٤	٠,٠٦%

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

ويوضح الجدول السابق الآتي:

- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد المتغير المستقل (ابحاث التسويق) علي إجمالي بعد المتغير التابع * أبعاد الصمت الوظيفي* حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٠,٦%)، كما بلغت قيمة 'ت' (١,٣٠١)، بمستوي معنوية (٠,١٩٤) وهو مستوى أكبر من ٠,٠٥ لذلك لا يوجد تأثير.
- وبالتالي يرفض الفرض الرئيسي الثالث والذي ينص على أنه * يوجد تأثير معنوي لابعاد التسويق على ابعاد الصمت الوظيفي.*

الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الثاني

أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير "ابحاث التسويق" على بعد "الصمت الوظيفي الدفاعي" حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (4%)، كما بلغت قيمة 'ت' (3,312)، بمستوي معنوية (0,001). وهي أقل من 0,5 لذلك يوجد تأثير.

وبالتالي يقبل الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لباحث التسويق على الصمت الوظيفي الدفاعي".

ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير "ابحاث التسويق" على متغير "الصمت الوظيفي الاستسلامي" حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (0,3%)، كما بلغت قيمة 'ت' (0,937)، بمستوي معنوية (0,350). وهي أكبر من 0,05 لذلك لا يوجد تأثير.

بالتالي يرفض الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لباحث التسويق على الصمت الوظيفي الاستسلامي".

ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير "ابحاث التسويق" على متغير "الصمت الوظيفي الإيجابي" حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (2,6%)، كما بلغت قيمة 'ت' (2,624)، بمستوي معنوية (0,009) وهي أقل من 0,05 لذلك يوجد تأثير.

وبالتالي يقبل الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لباحث التسويق على الصمت الوظيفي الإيجابي".

مما سبق نستنتج ان اجمالي محور (ابحاث التسويق) ليس له تأثير معنوي على جميع أبعاد الصمت الوظيفي (الصمت الوظيفي الدفاعي)، (الصمت الوظيفي الاستسلامي)، (الصمت الوظيفي الإيجابي).

• الفرض الرئيسي الرابع: "يوجد تأثير معنوي لممارسات التسويق الداخلي على الصمت الوظيفي".

متغيرات الفرض: ممارسات التسويق الداخلي (متغير مستقل)، أبعاد الصمت الوظيفي (متغير تابع) ، وتم اختبار الفرض من خلال معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد الصمت الوظيفي .

جدول رقم (١٤)

العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد الصمت الوظيفي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	المتغيرات
دالة	**٠,٠٠٢	**٠,١٩١	العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد الصمت الوظيفي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي

- توجد علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد الصمت الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,١٩١) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- وبدل ذلك انه كلما تم تفعيل الوعي بأهمية ممارسات التسويق الداخلي كلما أدى ذلك الى التغلب على الصمت الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (١٥) تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير ممارسات التسويق الداخلي على أبعاد الصمت الوظيفي

جدول رقم (١٥)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير ممارسات التسويق الداخلي على أبعاد الصمت الوظيفي

معامل التحديد R ²	قيمة F F. test		قيمة t t. test		المعلمة المقدرة β_1	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
% ٢,٧	**٠,٠٠٢	١٠,٠٠١	**٠,٠٠٠	١٤,١٤٨	٢,٦٦٨	الجزء الثابت
			**٠,٠٠٢	٢,١٦٢	٠,١٣٩	ممارسات التسويق الداخلي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الاتي

- معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير المستقل (ممارسات التسويق الداخلي) يفسر (٣,٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع (أبعاد الصمت الوظيفي). وباقى النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- اختبار معنوية المتغير المستقل

باستخدام اختبار (t-test) نجد أن المتغير المستقل (ممارسات التسويق الداخلي)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أبعاد الصمت الوظيفي)، حيث بلغت قيمة t^* (٣,١٦٢) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

لذلك يتم قبول الفرض الرئيسي الرابع: يوجد تأثير معنوي لممارسات التسويق الداخلي على الصمت الوظيفي.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٠,٠٠١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد الصمت الوظيفي

- معادلة النموذج:

$$\text{أبعاد الصمت الوظيفي} = ٢,٦٦٨ + (٠,١٣٩) \text{ ممارسات التسويق الداخلي}$$

ومن نموذج العلاقة الإحصائية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات أبعاد الصمت الوظيفي، من خلال قياس ممارسات التسويق الداخلي، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن: كل زيادة في ممارسات التسويق الداخلي قدرها (٠,١٣٩) تؤدي إلى زيادة قيمة أبعاد الصمت الوظيفي بمقدار واحد صحيح.

عاشرا : نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد الصمت الوظيفي، وقسمت ممارسات التسويق الداخلي إلى عدد ثلاث متغيرات تم صياغة الفروض عليها بغرض اختبارها ميدانياً. وقد أسفرت نتائج تحليل البيانات أن المتغيرات متغير الاتصالات له تأثير على أبعاد الصمت الوظيفي، ومتغير التثريب لا يوجد له تأثير على أبعاد الصمت

- الوظيفي ومنغير ابحاث التسويق له تأثير على ابعاد الصمت الوظيفي بشكل جزئي كما نوضح ذلك فيما يلي:
- ١- تم قبول الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للاتصالات على ابعاد الصمت الوظيفي".
 - ٢- تم قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للاتصالات على الصمت الوظيفي الدفاعي".
 - ٣- تم قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي للاتصالات على الصمت الوظيفي الاستسلامي".
 - ٤- تم قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للاتصالات على الصمت الوظيفي الإيجابي
 - ٥- مما سبق نستنتج ان اجمالي محور (الاتصالات) ذو تأثير معنوي على جميع ابعاد الصمت الوظيفي ولكن بدرجات متفاوتة، فكانت أكثر الابعاد الدالة احصائياً (الصمت الوظيفي الدفاعي)، (الصمت الوظيفي الاستسلامي)، (الصمت الوظيفي الإيجابي).
 - ٦- تم رفض الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للتدريب على ابعاد الصمت الوظيفي".
 - ٧- تم رفض الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للتدريب على الصمت الوظيفي الدفاعي".
 - ٨- تم رفض الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي للتدريب على الصمت الوظيفي الاستسلامي".
 - ٩- تم رفض الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي للتدريب على الصمت الوظيفي الإيجابي.
 - ١٠- مما سبق نستنتج ان اجمالي محور (التدريب) ليس لها تأثير معنوي على جميع ابعاد الصمت الوظيفي (الصمت الوظيفي الدفاعي)، (الصمت الوظيفي الاستسلامي)، (الصمت الوظيفي الإيجابي).
 - ١١- تم رفض الفرض الرئيسي الثالث والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لاجتثاث التسويق على ابعاد الصمت الوظيفي".
 - ١٢- تم قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لاجتثاث التسويق على الصمت الوظيفي الدفاعي".
 - ١٣- تم رفض الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي لاجتثاث التسويق على الصمت الوظيفي الاستسلامي".

١٤- تم قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لبحاث التسويق على الصمت الوظيفي الإيجابي".

١٥- مما سبق نستنتج ان اجمالي محور (البحاث التسويق) ليس لها تأثير معنوي على جميع ابعاد الصمت الوظيفي (الصمت الوظيفي الدفاعي)، (الصمت الوظيفي الاستراتيجي)، (الصمت الوظيفي الإيجابي).

١٦- باستخدام اختبار (t-test) نجد أن المتغير المستقل (ممارسات التسويق الداخلي)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أبعاد الصمت الوظيفي)، حيث بلغت قيمة ت* (٣,١٦٢) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١). لذلك يتم قبول الفرض الرئيسي الرابع: "يوجد تأثير معنوي لممارسات التسويق الداخلي على الصمت الوظيفي".

الحادي عشر: توصيات الدراسة وأليات التنفيذ

١- ضرورة توفير نظام اتصالات بين المدرسين والادارة والعكس، بما يسمح بعدم حدوث المشكلة أو حل مشكلات العمل بسرعة، ويوضح مقترحات أو شكاوي المدرسين. وذلك عن طريق عقد ندوات ولقاءات ومؤتمرات علمية للتواصل مع المدرسين، ويجب استخدام الموقع الالكتروني للمدرسة لتسهيل عملية التواصل، ويمكن أيضاً توزيع نشرات بالمدرسة توضح للمدرسين كل المستجدات.

٢- الاهتمام من جانب المدارس بتدريب المدرسين وذلك عن طريق إنشاء مراكز متخصصة فيها، تهتم بوضع خطط وبرامج تدريب المدرسين، والاهتمام بتحديد الاساليب التدريبية القائمة، وتحديد الاحتياجات التدريبية للمدرسين باستخدام اساليب علمية حديثة .

٣- الاهتمام بإبحاث التسويق في المدارس وذلك لتحديد احتياجات المدارس باستخدام اساليب علمية تتمثل في طرق حديثة للتنبؤ بتحديد تلك الاحتياجات، وكذلك تشخيص المشاكل والتحديات الحالية التي تواجه المدارس، والتنبؤ بالتحديات المحتملة، والعمل على تقييم البرامج الحالية.

٤- ولكي تتغلب إدارة المدارس على الصمت الوظيفي يمكن اتباع الاساليب التالية:

- تشجيع المدرسين على تبادل الافكار وتقديم المبادرات عن طريق عقد لقاءات مفتوحة معهم.

- التركيز على أهمية المشاركة على صنع القرار، وذلك عن طريق عمل برامج تدريبية تركز على مهارات الاستماع الفعال.

- التركيز من قبل الادارة العليا على تشجيع المدرس للخروج من الصمت الوظيفي وذلك عن طريق اشراك المدرسين في صنع القرارات.

- تقليل الصمت الوظيفي عن طريق توفير المعلومات الدقيقة لكل المدرسين بالمدرسة.

الثاني عشر: مقترحات لأبحاث مستقبلية

- ١- هذه الدراسة تم تطبيقها على المدرسين بالمدارس في محافظة الاسماعلية دون غيرها من المحافظات وبالتالي يمكن للأبحاث المستقبلية أن يطبق هذه الدراسة على مستوى جمهورية مصر العربية لتقليل أخطاء العينة.
- ٢- يمكن استخدام أبعاد أخرى للتسويق الداخلي التي لم تستخدم في البحث مثل (الحوافز والمكافآت).
- ٣- يمكن تطبيق هذا النموذج على الموظفين في المنظمات الإنتاجية.
- ٤- يمكن دراسة دور التسويق المباشر في التغلب على الصمت الوظيفي.

المراجع العربية

- ابن جيمة خصيرة، ٢٠١٨، التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية وفقاً لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية - كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة طاهري محمد بشار - الجزائر، مج ٤، ع ١٤، ٢٥٢-٢٦٧.
- أبو بكر، أمين عبدالله محمد، ٢٠١٥، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ١.
- ابو الرب، عبد المعطي سليمان، الهرش، عبد الله، ٢٠١٣، دور التسويق الداخلي في تحسين الاناء التسويقي للرعاية الصحية - دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان/ الأردن، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الثالث.
- أبو وطفة، حسام أحمد (٢٠١٤)، استخدام عملية التحليل الهرمي في تحديد أولويات القطاع الصناعي في فلسطين من أجل تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن وأمجد عمارة، ٢٠١٠، تقييم دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بالقطاع العام، مجلة أفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية تجارة - جامعة المنوفية، العدد الأول والثاني.
- الحكيم، فوز منصور (٢٠١١)، سوسيولوجيا الإعلام الجماهيري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الروسان، محمود على، ٢٠١١، العلاقة بين التسويق الداخلي والانداء التسويقي (دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الثالث.
- الشاطر، ميلاد محمد ميلاد (٢٠١٥) أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة - جامعة المنصورة.

- الشوابكة ، صاف عبديري بركات (٢٠٠٧) مستوى الصمت التنظيمي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمؤوسمين والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن .
- الصباغ ، شوقي محمد ، ٢٠٠٥، أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصالات بدولة الامارات العربية المتحدة* . مجلة افاق جديدة للدراسات التجارية، كلية تجارة - جامعة المنوفية . العدد الاول والثاني .
- الضمور ، هاني حامد، ٢٠٠٥، تسويق الخدمات حار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن، ص٢٤٥ .
- العلاق جشير ، الطائي محمد عبدالنبي ، ٢٠٠٧، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، عمان دار زهران للنشر والتوزيع .
- العاورى ، عبير حمود ، (٢٠٠٤) ، أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة - دراسة حالة ، الأردن ، مؤتة للبحوث والدراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد ١٩ ، العدد ٢ .
- القباض، محمود أحمد عبدالملك، فنادة، عيسى يوسف سعيد، ٢٠١١، تطور مقياس التسويق الداخلي واختبار صلاحية تطبيقه: دراسة تحليلية تطبيقية في الجامعات الأردنية* مجلة العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، ص٢٢، ع٢٢٣٩-٢٦٧ .
- الترزلة ، عصمت سليم (٢٠١١) ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، عمان : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع .
- الكندري نوال اسحاق أحمد المناوي، عائشة مصطفى، ٢٠١٥، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة السلوك الوظيفي*، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-مصر، ع١١٦، ص٣١ .
- الكندري، نوال إسحاق، ٢٠١٤، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي بالتطبيق على المؤسسات الخدمية التعليمية الجامعية في دولة الكويت* . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، العدد الثالث .
- الامام، وفي السيد المتولي، محمود بريهام أنسي، ٢٠١٢، التسويق الداخلي ودوره في رضا العميل الخارجي*، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، ص٣٦، ع٢٤، ٣٣٥-٣٥٩ .
- جاسم ، نعم على ، و كرجي ، سحر أحمد ، (٢٠١٧) ، ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي وتأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد ، العراق ، العرفية المجلات الأكاديمية العلمية ، www.iasj.net .
- جمعة، الطيب، ٢٠١٧، تحديد وتقييم أبعاد التسويق الداخلي من طرف العاملين بالمستشفى الجامعي لوية بالثة*، مجلة دراسات-الجزائر، ع٢٨٦، ص٥٤-٣٠٠ .
- حاوز نظامة، ٢٠١٧، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر*، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخير التنمية الاقتصادية والبشرية - جامعة سعد نطب البليدة - الجزائر، ع١٦٦، ص١٩-٣١ .
- حامد ، سعيد محمد ، ٢٠٠٢ ،* أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية تجارة - جامعة القاهرة ، العدد الستون .
- حجازي ، زكريا سعد ، ٢٠٠٩ ،* مدى إمكانية استخدام التسويق الداخلي في تحسين جودة التدريب : دراسة تطبيقية على المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية* . المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية تجارة - جامعة حلوان ، العدد الثاني .
- عبدالمجدة سعيد عودة الله، ٢٠١٥، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لوظفي المبيعات في شركة زين الأردنية للاتصالات الخطوية دراسة حالة*، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-مصر، ع١٤، ص٨١-١١٢ .

- عبد الحميد، طلعت أسعد، الشايب، عزة عبدالمنعم، المعور، رجب عبدالسلام، ٢٠١٦. دور وأهمية التسويق الداخلي في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية العامة البيئية، مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر، ص ١٥٣-١٨٨.
- عبدالرازق، شعاع أحمد محمد، ٢٠١٦. التسويق الداخلي وأثره على الأختراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية - جامعة بور سعيد - مصر، ع. ١٧٠-٢، ١٩٧.
- عبدالله معتر، طلعت محمد، ٢٠١٤. العلاقة بين الكفاءة العاطفية وكل من التسويق الداخلي ورضا العملاء: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، ص ١٥٤، ١٦٢-١٩٤.
- عبود، زينب عبدالرازق & حسين، ظفر ناصر (٢٠١٦) ، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين ، مجلة جامعة بابل - العلوم الصرفة والتطبيقية ، العدد (١) ، المجلد (٢٤) ، الموقع : www.researchgate.net .
- عبود ، احمد يحيى حسين . ٢٠٠٥ . دور التسويق الداخلي في تنمية ولاء العميل دراسة تطبيقية على المراكز الطبيعية المتخصصة بالجامعات المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية تجارة - جامعة المنصورة .
- عزیزة ، حسام محمد رياض ، ٢٠٠٨ ، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الادارية - أكاديمية السادات .
- سلم، محيرش، ٢٠١٥. أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية في ولاية المدية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخر التنمية الاقتصادية والبشرية - جامعة سعد دحطب البليدة - الجزائر، ع. ١١ ، ٤٠-٥٦.
- صائق، هريمان سليمان، ٢٠٠٧. أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الريفين - العراق، ص ٢٩، ع. ٨٥، ٤٩-٦٥.
- طحطوح، بسعود، ٢٠١٧. نحو تبني التسويق الداخلي كممارسة في التسيير الاستراتيجي بالكفاءات: دراسة ميدانية لاتجاهات مسيري المؤسسات المصرفية الجزائرية، مجلة التواصل - جامعة باجي مختار بعبادة - الجزائر، ع. ٥١٤، ١٧٠-١٨٥.
- محمودي، أحمد، ٢٠١٧. فاعلية التسويق الداخلي في المنظمات الفندقية: دراسة عينة من الفنادق بولاية الشلف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - جامعة زيان عاشور بالقلعة - الجزائر، ص ١٠، ملحق، ٩٧-١٠٩.
- مراد، بومفتار & أمين، وادي (٢٠١٦) ، ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة * مجلة رؤى اقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، العدد (١٠) ، جامعة الوادي ، الجزائر .
- مرسال، بدرى، قسم عبدالقراج، إبراهيم، بسديق بلال، ٢٠١٧. أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة رؤى الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي، ع. ١٢٤، ٣٦٥-٣٨٠.
- منصور، أنيس (٢٠١١) تكلم حتى أراك ، المطبعة الرابعة ، القاهرة : دار النهضة للطباعة والنشر .
- يوسف ، نهال ربيع زنتاني (٢٠١٤) ، أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية تجارة ، جامعة طنطا .
- يوسف ، فيهتان شريف ، (٢٠١٦) أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية راء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو ، العراق ، مجلة زاخو المجلد ٤ (B) العدد ١ .

References

- Acaray, A. and Akturan, A. (2015) The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Ahmed, P.K. and Rafiq, M. (2003) Internal marketing issues and challenges, *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., Keshtiaray, N. (2015) Review organizational silence factors, *Journal of Scientific Research and Development*, 2 (1), 178-181.
- Alefari, M., Barahona, A.M.F., Salonitis, K. (2018) Modelling Manufacturing Employees' Performance Based On System Dynamics Approach, *Procedia CIRP* - 72, 438-443.
- Arnett, D.B., Laverie, D.A., Mclane, C. (2000) Using job satisfaction and pride as internal - marketing tools, *Cornell Hotel Restaut, Adm. Quart.*, 43(2), 87-96.
- Balas-Timar D. (2015) Insights on Employee's Silence, In book: *Rethinking Social Action. Core Values*, Publisher: Medimond, Editors: Antonio Sandu, Ana Frunza, Tomita Ciulei, Gabriel Gorghiu, Amalia Petrovici, 1273-1281.
- Ballenty, D. (2010) Internal Networks for internal Marketing, *journal of marketing management*, 70 (2), 343-366.
- Berry, L.L. (1981) The employees as customers, *Journal Retail Bank*, 3(1), 3-14.
- Boukis, A., and Gounaris, S. (2014) Linking IMO with employees fit with their environment and reciprocal behaviors towards the firm, *Journal of Services Marketing*, 28(1), 10-21.
- Brinsfield, C.T. (2012) Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures, *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Buber, R. (2000) Model Building on internal marketing :An exploratory study by GABEX, ANZMAC, P143.
- Chan, S.H.J. and Lai, H.Y.I. (2016) Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior, *Journal of Business Research*, 70, 214-223.
- Cronbach, L.J. and Shavelson R.J. (2004) My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurements*, 64(3), 391-418.
- Du, Y., Zhang, L. and Tekleab, A. G. (2018) Job Strains, Job control, and POS On Employee Performance: An Interactionist Perspective, *Journal of Business Research*, 82, 213-219.
- Dyne, L.V. , Ang, S. and Botero, I.C. (2003) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Frost, F.A. and Kumar, M. (2000) INTERSERVQUAL an internal adaptation of the GAP model in a large service organization, *Journal of Service Marketing*, 14(5), 358-377.
- Greenberg, J. and Edwards, M.S. (2009) *Voice and silence in organizations*, Emerald group publishing limited, U. K .
- Gronoos, C. (1983) *Service marketing theory and practice*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute
- Ha, N.C., Abu-Bakar, R., and Jaafar, S.I.S. (2007) Internal marketing Issues in service organization in Malaysia, *International Review of Business Research Papers*, 3(5), 134-145.

- Hwang, I.S. and Chi, D.J. (2005) Relationships among internal marketing, Employee Job satisfaction and international Hotel performance: An Empirical Study, 22, 285-293.
- Islam, R. and Rasad, S. M. (2006) Employee performance evaluation by the AHP : A Case study, *Asia Pacific Management Review*, 11(3), 163-176.
- Kadic-Maglajlic, S. , Boso, N., Micevski, M. (2018) How internal marketing drive customer in matured and maturing European markets, *Journal of Business Research*, 86, 291-299.
- Kandampully, J. (2006) *Services management: The new paradigm in Hospitality*, Pearson Education, Australia.
- Kelemen, M. (2007) Internal marketing: A Qualitative study of culture change in the UK banking sector, *Journal of Marketing Management*, 23(7), 746-768.
- Knoll, M. and Dick, R. V. (2013) Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates, *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990) Market Orientation: The construct research proposition and managerial implications, *Journal of Marketing*, 1-18.
- Kolb, R. W. (2018) *The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society*, SAGE Publications, Inc. [dx.doi.org/10.4135/9781483381503](https://doi.org/10.4135/9781483381503).
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruk, L. (2010) The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry, *Cornell Hosp. Quart.*, 51(2), 171-214.
- Kuzu, O. H. and Özilhan, D. (2014) The Effect of Employee Relationships and Knowledge Sharing on Employees' Performance: An Empirical Research on Service Industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1370-1374.
- Lings, I. N. (2004) Internal market orientation and market - oriented behavior, *Journal of Service Management*, 57(4), 405-413.
- Lings, I. N. and Greenly, G. E. (2010) Internal market orientation: Construct and consequences, *Journal of Business Research*, 21(3), 321-343.
- Lu, J. and Xie, X. (2013) Research on employee silence behavior : A Review based on Chinese family enterprise, *Asian Social Science*, 9 (17), 47-52 .
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000) Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Naude, P., Desai J., Murphy, J. (2003) Identifying the determinants of internal marketing orientation, *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1220.
- Papasolomou, I., Vrontis, D. (2006) Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry, *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 177-195.
- Pervaiz, K. Ahmed, Mohamed Rafiq (2012) Internal marketing issues and challenges, *European Journal of Marketing*, 37, 1177-1186.
- Piercy, N. F. (1995) Customer Satisfaction and Internal market: marketing our customers to our employees, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 22-44.
- Pinder, C.C., and Harlos, K.P. (2001) Employee silence quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
- Reynoso, J. F. and Moores, B. (1996) Internal relationship: Relationship marketing theory and Practice, 55-73.

- Richard, J. Vary, Barbara R. Lewis, (2012) A broadened conception of internal marketing, *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.
- Shojaie, S., Zaree, H. M. and Barani, C. (2011), Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, Available online at www.sciencedirect.com .
- Simberova, I. (2007) Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer, *Economics and Management*, 12, 470-480.
- Tansuhaj, P., Randall, D., and McCullough, J. (1988) A service marketing management model: Integrating internal and external marketing functions, *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31-38.