

تاريخ الإرسال (2016/9/20)، تاريخ قبول النشر (2016/10/31)

د. خالد عبد دهليز<sup>\*1</sup>م. نضال حسن خليل زعرب<sup>2</sup><sup>1</sup> قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية بغزة.<sup>2</sup> ماجستير إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية بغزة.

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: [kdahleez@iugaza.edu.ps](mailto:kdahleez@iugaza.edu.ps)

## الدور الوسيط " للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية

### المخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على كل من درجة ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، ودرجة الشعور بالملكية النفسية للعاملين تجاه الوظيفة التي يشغلونها، ودرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية. كما ويهدف أيضاً إلى اختبار دور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (1294) موظفاً وموظفة من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في أربع مؤسسات أكاديمية في قطاع غزة، وتم تطبيق البحث على عينة عشوائية طبقية بلغت (371) موظفاً وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتطبيق الاختبارات الوصفية المناسبة والاختبارات الاستدلالية المعلمية.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسات الأكاديمية متوسطة بنسبة (63.47%)، كما وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفعاً بنسبة (81.03%)، بينما كان درجة الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة لدى العاملين في المؤسسات الأكاديمية مرتفعاً أيضاً بنسبة (81.22%)؛ وأظهرت النتائج أن ممارسة التسويق الداخلي تؤثر إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت أيضاً أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التسويق الداخلي والشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين شعور العاملين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية. كما وأشارت النتائج أن الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة يتوسط العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر برؤيا المؤسسات الأكاديمية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية لتتفق مع الواقع في قطاع غزة وتتفق مع حجم التحديات التي تواجه المؤسسات الأكاديمية. كما أوصت بضرورة أن تركز المؤسسات الأكاديمية جهودها نحو تسويق خدمات داخلية للموظفين بشكل أفضل وأن تبني أنظمة التطوير والتدريب على مبادئ وأساليب متطورة، واعتبارها استثمار وليس تكلفة.

### كلمات مفتاحية:

سلوك المواطنة التنظيمية، الملكية النفسية تجاه الوظيفة، ممارسات التسويق الداخلي.

## The Mediating Role of Job- Based Psychological Ownership on the Relationship between Internal Marketing Practices and Organizational Citizenship Behavior in Academic Institution in Palestine

### Abstract

The study aimed to identify the degree of internal marketing practices in academic institutions, and to identify the degree of workers' practice of organizational citizenship behavior, as well as to testing the mediating role of job-based psychological ownership on the relationship between internal marketing practices and organizational citizenship behavior. The study follows the descriptive and analytical approach. The population of the study consists of (1294) employees who work in admin jobs and academics with admin responsibilities in four academic institutions in Palestine. The study was applied on a stratified random sample of (371) employees. A self-administered questionnaire was used for collecting data and appropriate statistical parametric tests were employed. The findings showed that the degree of internal marketing practices in academic institutions was medium (63.47%). The findings also showed that the degree of organizational citizenship behavior and job-based psychological ownership were high at (81.03%) and (81.22%) respectively. On the other hand, the findings showed that the internal marketing practices affect positively and significantly the organizational citizenship behavior. The findings also showed that there was a statistically significant relationship between internal marketing practices and job-based psychological ownership and that there was a direct correlation relationship between job-based psychological ownership and organizational citizenship behavior. The findings also indicated that the job-based psychological ownership mediates the relationship between internal marketing practices and organizational citizenship behavior partially. In light of the findings, the study recommended the need to reconsider the vision, mission and strategic objectives of academic institutions to conform to the rapid changing environment in Palestine and associated challenges facing academic institutions. It also highlighted the need for adopting development and training systems based on the principles and advanced techniques and to strengthening internal marketing practices and accompanying interventions. They should be considered as investment, not cost.

### Keywords:

Internal Marketing Practices, Organizational Citizenship Behavior, Job-based Psychological Ownership.

## المقدمة:

الثاني فهو سلوك الدور الإضافي المتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً، حيث إن الكفاءة والفاعلية في المنظمة يتطلب من موظفيها تجاوز توقعات الدور الرسمي، والقيام بأعمال إضافية وتطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي (معمرى ومنصور، 2014م)، وعليه فإن قيام المؤسسة بالتعامل مع موظفيها بشكل إيجابي وإرضائهم وتزويدهم بما يحتاجون من خدمات وتحفيزهم يساعد في توليد وتعزيز الشعور لديهم بأنهم يمتلكون المؤسسة، ومن ثم يتولد عن ذلك قيامهم بالمحافظة عليها ومساندتها عبر السلوك الرسمي وغير الرسمي المتمثل بالأنشطة الإضافية.

## مشكلة الدراسة

تشهد المؤسسات الأكاديمية اليوم محاولات جادة وحثيثة لتطوير أنظمتها وتحديثها، وذلك لتعزيز مكانتها التنافسية، الأمر الذي فرض عليها دوراً جديداً لتكون قادرة على تلبية احتياجات عصر المعرفة والمعلومات، حيث لا تستطيع أي مؤسسة أكاديمية أن تقوم بتحسين الجودة والكفاءة في أنظمتها دون أن تعطي العنصر البشري أهمية وأولوية خاصة، وذلك لأن العنصر البشري يمثل محوراً رئيسياً من محاور الابتكار في هذه المؤسسات.

تعاني المؤسسات الأكاديمية في فلسطين عامة وفي قطاع غزة بشكل خاص من أزمت مالية كبيرة وضعف تمويل الحكومة لهذه المؤسسات وغياب الدور الرسمي الداعم والفعال على مستويات عدة مما أدى إلى قيام المؤسسات بتقليل النفقات وتخفيض الرواتب والمزايا الأخرى والتي من شأنها أن تؤثر على سلوك الموظفين. كما وتعاني هذه المؤسسات من ضعف التنسيق والتواصل فيما بينها (الموقع الإلكتروني لمنظمة التحرير الفلسطينية-مركز الأبحاث، 2012م). ومن جهة أخرى هناك ازدياد في عدد المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة، حيث يبلغ عدد المؤسسات الأكاديمية المعترف بها في قطاع غزة (28) مؤسسة، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين هذه المؤسسات فيما يتعلق بالتصنيفات العالمية واستقطاب الطلبة، وفي المقابل يوجد انخفاض في عدد الطلبة المسجلين في المؤسسات الأكاديمية حيث كان عددهم (94756) طالب في السنة الدراسية 2012-2013 بينما أصبح عددهم

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة والمحرك الأساسي للنشاطات ذات القيمة والتي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات. بينما تحتوي المنظمة على عناصر متعددة إلا أن العنصر البشري يعتبر أهم هذه العناصر، فهو الذي يقوم بأهم العمليات الإدارية والمهنية والتي غالباً ما تكون سبباً في نجاح أو فشل المنظمة، ومهما بلغت أي منظمة من التطور في تصميمها للهيكل التنظيمي ونظم الرقابة، إلا أنها قد تفشل بسبب تعيينها لأفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على تحفيز موظفيها لتحقيق أهدافها. وعليه فإن بقاء وتطور أو تدهور أي منظمة يعتمد اعتماداً كلياً على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة هذه المنظمة على تحفيز تلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

لقد لاقت فكرة الملكية النفسية اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والممارسين كمؤشر مهم لاتجاهات العاملين وسلوكياتهم الإيجابية (Puotsma et al., 2015)، حيث نالت قدراً كبيراً من الاهتمام في العديد من المجالات والعلوم، مثل: علم النفس والفلسفة والتسويق وسلوك المستهلك والسلوك التنظيمي (Chiang et al., 2012)، حيث أن نظرية الملكية النفسية تقوم على افتراض رئيس وهو: أنه في ظل مواقف معينة، يتولد عند العاملين شعور بالملكية نحو وظائفهم ومنظماتهم، وعندما يشعر الأفراد بمثل هذا الشعور، فإن ذلك يدفعهم إلى التصرف وكأنهم ملك للمنظمة، ويدفعهم إلى تحمل المسؤولية نحو قراراتهم وأفعالهم التي تؤثر في المنظمة (Md-Sludin et al., 2010).

يمارس الموظفون دوراً هاماً في المنظمة في تحديد مستوى جودة الخدمة والذي يعتبر بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين عن العرض التسويقي الذي يقدمونه، وبناء على هذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين كعملاء داخليين يسمى بالتسويق الداخلي (Akroush et al., 2013).

ويرى كاتز "Katz" أن هناك نوعين من السلوك: سلوك الدور الرسمي المتمثل في قيام الموظفين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، أما النوع

التعرف على درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطن التنظيمية بأبعاده المختلفة (الكياسة، والإيثار، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.

اختبار العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (التدريب والتطوير، والتحفيز، والرؤيا) والشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.

اختبار العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (التدريب والتطوير، والتحفيز، والرؤيا) وسلوك المواطن التنظيمية بأبعاده المختلفة (الكياسة، والإيثار، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.

اختبار العلاقة بين الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة وسلوك المواطن التنظيمية بأبعاده المختلفة (الكياسة، والإيثار، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.

اختبار دور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.

أ نموذج وفرضيات الدراسة

أولاً: متغيرات وانموذج الدراسة

المتغير المستقل: ممارسات التسويق الداخلي ويشتمل على الأبعاد التالية: التدريب والتطوير، والتحفيز، والرؤيا (Foreman and Money, 1995).

المتغير التابع: سلوك المواطن التنظيمية ويشمل على الأبعاد التالية: الكياسة، والإيثار، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري (Podsakoff et al., 1990).

المتغير الوسيط: الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة (Van Dyne & Pierce, 2004).

الشكل رقم (1): انموذج البحث والذي يوضح الدور الوسيط للشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة بين ممارسات التسويق الداخلي

(92934) طالب في العام الدراسي 2015-2016 (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة، 2016م)، وهنا يبرز دور العوامل النفسية والسلوكية للموظفين تجاه وظائفهم ومؤسساتهم والذي من الممكن أن يتأثر بالتغيرات المذكورة أعلاه وما نتج عن ذلك من تخفيض في الرواتب زيادة في الأعباء الوظيفية. بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تلعب الملكية النفسية تجاه الوظيفة دوراً وسيطاً بين ممارسات التسويق الداخلي التي تمارسها المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة وسلوك المواطن التنظيمية للعاملين فيها؟

وينبثق عن السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

1. ما مستوى ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؟

2. ما مستوى شعور الموظفين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة التي يؤديونها في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة ؟

3. ما مستوى ممارسة الموظفين لسلوك المواطن التنظيمية داخل المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة ؟

4. إلى أي مدى تؤثر ممارسات التسويق الداخلي على شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه الوظيفة في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؟

5. إلى أي مدى يؤثر شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه الوظيفة على سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؟

6. إلى أي مدى تؤثر ممارسات التسويق الداخلي على سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؟

أهداف الدراسة

انسجاماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

التعرف على درجة ممارسات التسويق الداخلي وأبعاده المختلفة ( التدريب والتطوير، والتحفيز، والرؤيا) في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.

التعرف على درجة شعور الموظفين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة التي يشغلونها في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.

التصنيف، فالجامعة الإسلامية تصنف كجامعة عامة، وجامعة الأقصى تصنف كجامعة حكومية، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية ككلية جامعية عامة، وكلية فلسطين التقنية ككلية حكومية.

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وميدانياً حول ثلاث متغيرات لم يتناولها الباحثون مجتمعاً - في حدود علم الباحث- وهي: ممارسة التسويق الداخلي، والملكية النفسية تجاه الوظيفة، وسلوك المواطن التنظيمية.

تعد الدراسة مهمة كونها من أوائل الدراسات عربياً وأجنبياً - حسب إطلاع الباحثان- التي تتناول الدور الوسيط للملكية النفسية بين التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية، لاسيما وأن التأثير الإيجابي في سلوك المواطن التنظيمية ينعكس في التزام الموظف بالتعليمات واللوائح وتقرب أهدافه الشخصية مع أهداف منظمته مما ينعكس إيجاباً على الموظف نفسه وعلى المؤسسة التي يعمل بها.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات المحلية بالأصالة والحدثة، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين - حسب إطلاع الباحث- التي تتناول موضوع الملكية النفسية تجاه الوظيفة.

هذه الدراسة تم تنفيذها في الوقت الذي تعاني فيه المؤسسات الأكاديمية من أزمات مالية تؤثر سلباً على ممارسات المؤسسات الأكاديمية لبرامج التدريب والتحفيز والمكافآت، وبالتالي تقوم هذه الدراسة لفحص مدى ممارسات التسويق الداخلي وسلوكيات المواطن التنظيمية والملكية النفسية.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

موظفي المؤسسات الأكاديمية: حيث تهتم الدراسة بأبعاد التدريب والتطوير والتحفيز، والرؤيا، وهذا يفيد في تطوير أدائه الوظيفي وقدراته على ممارسة الأعمال والمهام الموكلة على عاتقه.

المؤسسة الأكاديمية: تفيد نتائج الدراسة الحالية القائمين على المؤسسات الأكاديمية حيث تبصرهم حول بعض المتغيرات المؤثرة في تطوير سلوك الموظف التنظيمي، بما يجعلهم أكثر قدرة على فهم تصرفات الموظفين، وانحراف سلوكياتهم، وهذا يفيد في اتباع سياسات واستراتيجيات تعزز سلوك الموظف داخل المؤسسة، والذي من شأنه أن يطور الأداء المؤسسي. كما تقدم الدراسة توصيات وسيناريو مقترح يعزز سلوك ممارسات التسويق الداخلي

وسلوك المواطن التنظيمية بناء على ( Barzoki & Ghujali, 2013; SeyedJavadin, Rayej, Yazdani, Estiri, & Aghamiri, 2012 )

#### ثانياً: فرضيات الدراسة

تأتي هذه الدراسة لتعالج قضية الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة، وعليه فإن فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة".

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التسويق الداخلي والشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة لدى العاملين في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة".

الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة".

الفرضية الرئيسية الرابعة: "تلعب الملكية النفسية تجاه الوظيفة دوراً وسيطاً بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية".

انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية الآتية:

تؤثر ممارسات التسويق الداخلي بشكل مباشر على سلوك المواطن التنظيمية.

تؤثر ممارسات التسويق الداخلي بشكل مباشر على الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة.

تؤثر الملكية النفسية تجاه الوظيفة بشكل مباشر على سلوك المواطن التنظيمية.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية:

تعد الدراسة بالغة الأهمية كونها تتعلق بالمؤسسات الأكاديمية، لاسيما وأن تطوير المؤسسة الأكاديمية ينعكس على قدرات المجتمع ونموه. كما أنها طبقت في مؤسسات أكاديمية مختلفة من حيث

الأنشطة الإدارية نحو التأثير على كفاءة العاملين وتزويدهم بما يحتاجونه وتحفيزهم وتدريبهم، وتوفير ظروف عمل مناسبة ومرنة لهم، بل أيضاً لا بد من إيصال ذلك بمبادئ ونظريات تسويقية حتى يكون الموظفون بالمنظمة عملاء داخليين يعملون على توطيد وفهم العلاقة مع العملاء الخارجيين" (Makvandi, 2013).

ومن جهة أخرى عرفه Zeithaml et al., (2012) على أنه اختيار وتوظيف العاملين الذين يكونوا مناسبين للوظيفة وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم وتوفير التكنولوجيا المناسبة لهم بهدف زيادة الخدمة ذات الجودة العالية، وفي تعريف قدمه Mulhern & Schthiz (2008) على أنه " تمكين العاملين في الوظائف المختلفة بهدف أخذ شعور إيجابي لدى العملاء الخارجيين نحو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة"، وقد عرف Kotler & Armstrong (2014) التسويق الداخلي في إطار " الأعمال التي تقوم بها المنظمة لاستقطاب وتدريب وتحفيز عملائها الداخليين، وبالأخص الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن بشكل مباشر، والمساهمة في دعم الخدمة من أجل العمل كفريق لإشباع وتحقيق رضا الزبائن"، وأشار Kotler and Keller (2015) إلى أن التسويق الداخلي يعني الأنشطة التي تتطوي على تطوير وتدريب وتحفيز العاملين لجعلهم قادرين على خدمة الزبائن بنجاح.

أبعاد التسويق الداخلي:

حدد (Foreman and Money, 1995) أبعاد التسويق الداخلي في الآتي:

#### 1. التطوير والتدريب Development :

معظم ممارسات التسويق الداخلي تبين أهمية التدريب والتطوير للموظفين وخاصة الموظفين في الخط الأمامي لأنهم بحاجة لزيادة المعرفة والقدرة على حل المشاكل لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية ورضا العملاء (Al-Hawary et al., 2013) ، وعرفها (Desseler 2007) بأنها " العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم".

#### 2. الحوافز والمكافآت Reward :

عرف (Govindarajulu and Daily 2004) الحوافز بأنها " المزايا التي يحصل عليها الموظف نتيجة عمله في وظيفة

الباحثين والمهتمين: تتناول الدراسة الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية، وهذا يفتح لديهم آفاقاً جديدة لدراسة متغيرات أخرى وسيطة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية، ودراسة هذه المتغيرات على مؤسسات أخرى غير الأكاديمية.

#### الإطار النظري للدراسة

يهدف الباحثان من خلال هذا الجزء إلى عرض الإطار النظري المتعلق بكل من ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية والملكية النفسية تجاه الوظيفة، وذلك على النحو التالي: أولاً: ممارسات التسويق الداخلي:

هدف الباحثان من خلال هذا الجزء إلى عرض مفهوم التسويق الداخلي ونشأته وأبعاده والتعرف على المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بممارسات التسويق الداخلي، وذلك على النحو التالي: مفهوم التسويق الداخلي ونشأته

لا يوجد تعريف موحد لمفهوم التسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من الأفكار المرتبطة به، حيث يذكر بعض الباحثين أن أول ظهور لمفهوم التسويق الداخلي كان في بداية الخمسينيات من القرن الماضي بواسطة مدراء الجودة في اليابان، وهو ينظر للمهام والأنشطة التي يقوم بها الموظفون على أنها منتجات داخلية، وعلى المؤسسة أن تركز اهتمامها على احتياجات الموظفين وتعمل على إشباعها من خلال الأعمال التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن موظفين ذوي كفاءة عالية تساهم بشكل كبير على إرضاء وتلبية احتياجات الزبائن (Joung et al., 2015).

ومع ذلك فإن الأدبيات ذات العلاقة تؤكد أن مفهوم التسويق الداخلي برز وتبلور في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الوقت هناك العديد من الباحثين والمؤلفين قدموا إسهامات وتعريفات مختلفة في هذا المفهوم، وكان أبرزهم تعريف (Berry 1981) حيث عرفه بأنه " التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين والتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية، وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبة واحتياجات العملاء الداخليين"، وذكر (Joshi 2007) أن " التسويق الداخلي لا يقتصر فقط على



هدف الباحثان من خلال هذا الجزء إلى عرض مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده والتعرف على المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك على النحو التالي: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر (Barnard 1938) من أول الباحثين الذين أبدوا الاهتمام بالسلوكيات في العمل التنظيمي من خلال مفهوم الرغبة في التعاون، حيث ربط هذا المفهوم بمفهوم آخر وهو التنظيم غير الرسمي، ثم جاء (Katz 1964) الذي رأى أن الفاعلية التنظيمية تتطلب توافر عوامل ثلاثة رئيسية هي: التركيز على تحفيز وترغيب الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها، وضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح، ومساعدة وتشجيع الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق المتطلبات والواجبات الوظيفية التي يحددها النظام.

تعتبر دراسة (Bateman & Organ, 1983) أول دراسة عملية لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم قياس هذا المفهوم من خلال مقياس يتكون من ثلاثين بنداً، حيث تم تحليل هذه البنود وتبين أن هناك ارتباط بين هذه البنود، وبذلك أطلق تسمية سلوك المواطنة التنظيمية على هذا السلوك، ثم جاءت دراسة (Smith et al., 1983) التي قامت بتحليل البنود السابقة واختصارها في ستة عشر بنداً، وبعدها توالى الدراسات والأبحاث في سلوك المواطنة التنظيمية (Hua & Yu, 2011).

تعددت الدراسات والكتابات حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وهناك العديد من المسميات المختلفة التي أطلقت على هذا النمط السلوكي وفقاً للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها الباحثان وتوجهاته الفكرية ومنها كما أشار لها (معمرى ومنصور، 2014م): السلوك غير المفروض (Non-mandated Behavior)، وسلوك الدور الإضافي (Extra Role Behavior)، وسلوك الدعم الاجتماعي (Prosocial Behavior).

فقد عرف (Organ 1988) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "السلوك الفردي الاختياري التطوعي والذي لا يكون من ضمن الواجبات الوظيفية ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة بالنظام الرسمي للحوافز ويسهم في الارتقاء بفاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة"، ويعرفه

معينة"، فإذا كان الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الشخص للوظيفة التي يشغلها، فإن الحوافز هي العوائد التي يحصل عليها الشخص نتيجة الأداء العالي والتزامه تجاه المنظمة (El-Samen & Al-Shurideh, 2012).

### 3. وضوح الرؤيا Vision:

هي عبارة عن أهداف قصيرة وطويلة الأجل التي يؤمن الموظف بها، وهي الحلم المستقبلي للمنظمة (Foreman & Money, 1995).

ممارسات التسويق الداخلي في الدراسات التطبيقية:

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت علاقة التسويق الداخلي بمتغيرات أخرى، فمن المتغيرات التي تم تناولها كمخرجات للتسويق الداخلي هي جودة الخدمة Service Quality وقد بينت دراسة كل من (SeyedJavadin et al., 2011; Yafang Tasi & Shih, 2011; Wu, 2011) وجود أثر إيجابي قوي لأبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة، وقد تناولت دراسة كل من (Hyun-Woo Joung et al., 2015; Farzad et al., 2008; Sasaki et al., 2016) الالتزام التنظيمي للموظف كمخرجات للتسويق الداخلي وخلصت إلى وجود أثر إيجابي قوي لأبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في وضوح الرؤيا والتدريب والتطوير والتحفيز على الالتزام التنظيمي للموظف، وفي دراسات أخرى وجدت أن رضا العميل الخارجي أحد نتائج ومخرجات ممارسة التسويق الداخلي (Abdelmoti et al., 2011)، وتناولت دراسة (عبدالله، 2014م) علاقة التسويق الداخلي بالذكاء العاطفي وبينت وجود علاقة إيجابية وقوية، كما وتناولت دراسة (الطويل، 2010م) وجود علاقة إيجابية بين ممارسات التسويق الداخلي والتوجه الابتكاري، وأظهرت دراسة كل من (Al-Makhadmah, 2015; Al-Zyadat et al., 2013) أن هناك تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي من قبل التسويق الداخلي، وأيضاً بينت دراسة (Latif et al., 2014) وجود علاقة طردية بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي.

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية:

إنجازه أو المساعدة، ومد يد العون في حل المشكلات الشخصية لهم، بالإضافة أيضاً إلى مساعدة زبائن وعملاء المنظمة.

### 3. الروح الرياضية Sportsmanship :

هو سلوك الشخص نحو استيعاب الأشياء الغير رسمية التي يمكن أن تحصل في بيئة العمل دون تدمر أو شكوى، بالإضافة إلى التسامح والإحساس بمشكلات الآخرين.

### 4. وعي الضمير Conscientiousness :

هو سلوك الشخص غير المباشر اتجاه المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام والانصياع للتلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات العمل في المنظمة، وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المتوقع أو المعروف.

### 5. السلوك الحضاري Civic Virtue :

هو السلوك والنشاطات والمهام غير الرسمية التي يديها الشخص من خلال مشاركته البناءة في المنظمة.

سلوك المواطنة التنظيمية في الدراسات التطبيقية

### 1. المدخلات ( المتغيرات والعوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية)

هناك دراسات كثيرة تناولت سلوك المواطنة التنظيمية لفهم مدخلاته بشكل أعمق، من هذه المتغيرات التي تم تناولها كمدخلات لسلوك المواطنة التنظيمية هو العدالة التنظيمية وقد أظهرت دراسة كل من ( Karriker & Williams, 2009; Young, 2010; الشنطي, 2015; حجاج, 2012; أبو تايه, 2012م) أن هناك أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تناولت دراسة ( Gyekye & Haybatollahi, 2015) عمر الموظف وأقدميته في المنظمة واعتبرتها كمدخلات لسلوك المواطنة التنظيمية وخلصت الدراسة إلى أن الموظف القديم والكبير في العمر يعتبر أكثر نشاطاً في سلوك المواطنة التنظيمية من الموظف الجديد والصغير في العمر.

بينما تناولت دراسة ( Ortiz, 2014) أثر الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبينت أن هناك أثر إيجابي للالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل قوي على الإيثار والكماسة والروح

(McAllister 1989) بأنه " السلوك غير المكلف والذي يتضمن على مجموعة من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الموظف والتي لا يمكن اعتبارها من الأوامر المباشرة من المسؤول أو الواجبات الرسمية للوظيفة"، بينما عرفه (Lambert 2006) بأنه "السلوك الذي يتعدى المتطلبات الأساسية للعمل، ويكون بشكل كبير عمل طوعي واختياري يقوم به الموظف داخل المنظمة"، وعرف (Greenberg 2011) مفهوم السلوك التنظيمي بأنه "النشاط أو السلوك الذي يمارسه الموظف في العمل والذي يتعدى التوقعات الرسمية لمتطلبات وظائفهم، إذ تعتمد تلك السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة"، أما ( أبو تايه, 2012م) فقد عرفه بأنه "سلوك طوعي يقوم به الموظف دون أن ينتظر أي مكافأة أو حوافز مادية من أجل الارتقاء بالمنظمة، فهو يعتبر شعور داخلي بالمسؤولية تدفع الموظف بالعمل الطوعي الذي يحقق أهداف ورغبات المنظمة".

بينما لخص (Armstrong & Schlosser, 2011) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه ذلك النشاط الذي يمارسه الفرد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات وظائفهم دون النظر إلى الحوافز والمكافآت، وقد اختلف كل من ( George & Brief, 2002; William et al., 1992) عن التعريفات السابقة إذ أضافوا عليها أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل على السلوكيات التي يقوم بها الموظف طواعية ويحصل على مكافأة مقابلها.

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

حدد (Podsakoff et al., 1990) أبعاد سلوك المواطنة

التنظيمية في الآتي:

### 1. الكياسة Courtesy :

هو عبارة عن مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل، ومدى إدراك الموظف لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة الموظف في أن يكون مبادر في الاتصال مع الآخرين.

### 2. الإيثار Altruism :

هو عبارة عن سلوك طوعي اختياري موجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة في العمل وكيفية

ارتباط إيجابي بين سلوك المواطن التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات الفردية مثل تقييم الإدارة لأداء العاملين وقرارات تخصيص العوائد ومعدل الدوران المتوقع والفعلية للعاملين ومعدل الغياب وأيضاً أظهرت أن هناك ارتباط إيجابي بين سلوك المواطن التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات التنظيمية مثل الإنتاجية والكفاءة وتخفيض التكاليف ورضا العملاء.

ثالثاً: الملكية النفسية تجاه الوظيفة

هدف الباحثان من خلال هذا الجزء إلى عرض مفهوم الملكية النفسية تجاه الوظيفة ومسارات تعزيزه والتعرف على المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالملكية النفسية تجاه الوظيفة، وذلك على النحو التالي:

مفهوم الملكية النفسية تجاه الوظيفة

يفترض (Pierce et al., 1991) أن الملكية تعتبر ظاهرة متعددة الأبعاد، وأن مشاعر الملكية قد تكون إما موضوعية أو قد تكون نفسية، فكما يشعر الشخص بالملكية للأشياء التي يملكها، فإنه أيضاً ربما يشعر بالملكية للأشياء التي لا يملكها، بالإضافة على أنه قد تكون هذه الملكية تصورية لأشياء لا يملكها الشخص في الواقع ولكنه يتبنى في داخله لو أنه يملكها، وقد تكون هذه الملكية موجودة بالفعل لأشياء هو يملكها فعلاً (Etzioni, 1991).

تعتبر الملكية النفسية بناءً على ما سبق ظاهرة معبرة عن المشاعر النفسية التي من خلالها يطور الشخص من مشاعر التملك للأشياء سواء كانت مادية أو غير مادية، ومن ثم يشعر بأنها ملك له (Dittmar, 1992; Pierce et al., 2001; Kaur et al., 2013).

ويصف كل من (Porteous, 1976; Furby, 1978; Beggan, 1992; Mustafa et al., 2015) الملكية النفسية أنها "ظاهرة معقدة تحتوي على العديد من النواحي السلوكية والإدراكية والوجدانية"، فمن الناحية السلوكية نلاحظ أنه عند شعور الشخص بالملكية النفسية نحو شيء ما، فإن ذلك الشعور يدفعه إلى الانخراط في سلوكيات الملكية النفسية (Brown et al., 2005)، ومن الناحية الإدراكية نلاحظ أن الملكية النفسية تظهر وعي الشخص وأفكاره ومعتقداته نحو الشيء المملوك، ومن الناحية الوجدانية

المعنوية ووعي الضمير بينما يؤثر بأقل قوة على السلوك الحضاري، وأظهرت دراسة كل من (Ren-tao, 2011; Wang, 2009; Liu, 2009) السلوم والعضائية، 2013م) أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية، كما وتناولت دراسة (SeyedReza et al., 2011) العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية، وتبين من خلال الدراسة أن ممارسات التسويق الداخلي لها تأثير إيجابي على سلوك المواطن التنظيمية.

وتناولت دراسة كل من (Murphy et al., 2002; Bateman & Organ, 1983) أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطن التنظيمية وأثبتت إيجابية العلاقة والتأثير، وتناولت دراسة (المحارمة، 2008م) أثر العوامل الشخصية على سلوك المواطن التنظيمية وبينت أن هناك اختلاف لمستوى سلوك المواطن التنظيمية تبعاً لمتغير جنس الموظف لصالح الإناث وأيضاً هناك اختلاف في سلوك المواطن التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما وبينت دراسة (العزام، 2015م) أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، والتعاون، والرؤية المشتركة، والثقافة المشتركة) وسلوك المواطن التنظيمية.

2. المخرجات (المتغيرات والعوامل التي تتأثر بسلوك المواطن التنظيمية)

هناك العديد من الدراسات التي تناولت مخرجات سلوك المواطن التنظيمية، فمن المتغيرات التي تم تناولها كمخرجات لسلوك المواطن التنظيمية هي جودة الخدمة وقد أظهرت دراسة كل من (SeyedReza et al., 2011) هواري وشرع، 2009) أن هناك أثر إيجابي بين سلوك المواطن التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإيثار، والكراسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) وجودة الخدمة بأبعاده المختلفة (الاعتمادية، الاستجابة، العناصر الملموسة، والتعاطف، والأمان)، وتناولت دراسة (الفهداوي، 2005م) علاقة المواطن التنظيمية مع التغيير التحولي وبينت أن هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بينهم، كما وتناولت دراسة (Podsakoff et al., 2009) أثر سلوك المواطن التنظيمية على المنظمات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي وتبين أن هناك



تجاه المؤسسة التي يعملون بها والذي بموجبه يشعر الموظف بتملكه جزء من المؤسسة ومن الممكن أن تصبح جزء من هويته النفسية ووعيه الذاتي"، ويمكن تعريف الشعور بالملكية النفسية بأنه " شعور الفرد بأن شيئاً ما هو ملك له، سواء أكان هذا الشيء مملوكاً له بالفعل أم لا، مادياً أم معنوياً، وهو ما يدفع الشخص إلى الحفاظ على هذا الشيء ودعمه وتنميته والتصرف وكأنه ملك له" (مرسي، 2014م).

ويجدر الإشارة إلى أن الباحثان في هذه الدراسة يدرسان الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة فقط ولن يتم تناول الشعور بالملكية النفسية تجاه المنظمة.

مسارات تعزيز الشعور بالملكية النفسية

أشار كل من ( Pierce et al., 2001; Avey et al., 2009; Alok, 2014) أنه يوجد أربعة مسارات يتم من خلالها تعزيز الشعور بالملكية النفسية، وهي كما يلي:

1. الكفاءة الذاتية Self-Efficacy:

يقصد بالكفاءة الذاتية بأنها تلك المعتقدات المتعلقة بمدى احتمالية أداء الفرد لعمله أم لا (Bandura, 1997).

2. المساءلة Accountability:

يقصد بها " التبريرات حول أفعال الفرد ومشاعره ومعتقداته نحو الآخرين سواء كانت هذه التبريرات بشكل صريح أم بشكل ضمني" (Lerner & Tetlock, 1999).

3. الهوية الذاتية Self-Identity:

الباحثون بشكل عام لاحظوا أن جماعات العمل عادة ما تعمل كرموز، والشخص يحدد من خلالها هويته الذاتية (Abrams & Hogg, 2004)، وإن الهوية الذاتية لدى الشخص تتكون من خلال تفاعله مع ممتلكاته سواء كانت مادية أو غير مادية (Dittmar, 1992)، وعلى هذا الأساس فإن شعور الفرد بالملكية النفسية سوف يكون له الآلية التي من خلالها ينظر إلى ذاته باعتباره مميز عن الآخرين، وأن هذا الشعور يتحدد على أساس مدى توافق الشعور بالملكية النفسية واتساقها مع قيمه وهويته الذاتية (مرسي، 2014م).

4. الانتماء Belongingness:

نلاحظ أن الشخص عندما يشعر بالملكية النفسية يدفعه ذلك إلى الشعور بالسعادة لأن ذلك مقرون بالمشاعر الوجدانية (Pierce & Rodgers, 2004).

وأخيراً يعتبر الشعور بالملكية النفسية جزءاً لا يتجزأ من الارتباط العاطفي بالمنظمة، حيث لا يتوقف هذا الشعور على النواحي الإدراكية فقط بل يشمل على النواحي السلوكية والوجدانية، وأيضاً هذا الشعور بالملكية النفسية قد يكون اتجاه المنظمة أو الوظيفة أو العمل ذاته أو أدوات العمل (Dirks et al., 1996).

فقد عرفت الملكية النفسية بأنها تلك الحالة التي يشعر الشخص عبرها بأن شيئاً أو جزء من هذا الشيء هو ملك له، سواء كان هذا الشيء مادي أو غير مادي في طبيعته (Pierce et al., 2003)، ويعرف (Mayhew et al., 2007) الملكية النفسية بأنها "الشعور بالملكية في غياب أي مطالبات للملكية بشكل رسمي أو قانوني"، بينما يعرف الملكية النفسية تجاه المؤسسة بأنها "الشعور بالملكية من قبل الموظفين في المنظمة ككل تجاه منظمته"، ويعرف الملكية النفسية تجاه الوظيفة بأنها "الشعور بالملكية نحو وظيفة معينة من قبل الموظفين".

وتم تعريف الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة بأنه "الشعور الذي يتكون لدى العاملين اتجاه الوظيفة التي يودونها والذي من خلاله يشعر الموظف بملكيتته جزء من وظيفته التي يقوم بأدائها ومن الممكن أن تصبح جزءاً من هويته النفسية ووعيه الذاتي"، كما تم تعريف الشعور بالملكية النفسية تجاه المنظمة بأنه "الشعور الذي يتكون لدى العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون بها والذي من خلاله يشعر الموظف بملكيتته جزء من منظمته التي يقوم بالعمل بها ومن الممكن أن تصبح جزءاً من هويته النفسية ووعيه الذاتي" (Pierce et al., 2004).

ويعرف (Pierce & Rodgers, 2004; Pierce et al., 2009) الملكية النفسية تجاه المنظمة بأنها " الشعور الذي يتشكل لدى العاملين تجاه الوظيفة التي يودونها والذي بموجبه يشعر الموظف بملكية جزء من عمله أو وظيفته التي يقوم بأدائها ومن الممكن أن تصبح جزء من هويته النفسية ووعيه الذاتي"، بينما عرف الملكية النفسية تجاه الوظيفة بأنها " الشعور الذي يتشكل لدى العاملين

للموظف والملكية النفسية، وخلصت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين مدة العضوية وشعور الموظف بالملكية النفسية .

2. المخرجات (المتغيرات والعوامل التي تتأثر بالملكية النفسية) هناك العديد من الدراسات التي تناولت مخرجات الملكية النفسية، فمن هذه الدراسات التي تناول مخرجات الملكية النفسية هي سلوك المواطن التنظيمية، وقد أظهرت دراسة كل من ( Liu et al., 2012; Ozler et al., 2008; O'Driscoll et al., 2006; Van Dyne & Pierce, 2004 ) أن هناك أثر إيجابي قوي بين الشعور بالملكية النفسية وسلوك المواطن التنظيمية، وتناولت دراسة كل من ( Lee & Suh, 2015; Avey et al., 2012; Sieger et al., 2011; Mayhew et al., 2007; Van Dyne and Pierce, 2004 ) علاقة الملكية النفسية مع الرضا الوظيفي، وبينت أن هناك علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بينهم، كما وتناولت دراسة كل من ( Ozler et al., 2008; O'Driscoll et al., 2006; Van Dyne & Pierce, 2004 ) أثر الملكية النفسية على الالتزام التنظيمي، وتبين أن هناك ارتباط إيجابي بين الشعور بالملكية النفسية والالتزام التنظيمي.

بينما تناولت دراسة ( Asatryan & Oh, 2008 ) أثر الملكية النفسية على المقاومة التنافسية، وبينت أن هناك أثر إيجابي بين الشعور بالملكية النفسية والمقاومة التنافسية، كما وتناولت دراسة ( Ghafoor et al., 2011 ) العلاقة بين الملكية النفسية وأداء الموظف، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ارتباط معنوي بين الشعور بالملكية النفسية ورضا الموظف، وأيضاً تناولت دراسة ( مرسى، 2014 ) العلاقة بين الملكية النفسية وكل من عدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي سالب بين الشعور بالملكية النفسية وكل من عدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل.

رابعا: العلاقة بين متغيرات الدراسة

ومما سبق يتضح بأن مفهوم التسويق الداخلي شمولي ومن الممكن أن يبدأ باختيار موظفين كفؤين ثم تدريبهم وتطويرهم بشكل مناسب لأداء المهام ثم تحفيزهم وتمكينهم بطريقة تجعلهم ينهضون بعمل المؤسسة ويقدمون خدمة ذات جودة عالية للزبائن. وبهذا فان ممارسات التسويق الداخلي من الممكن أن تقود إلى اتجاهات

لقد استحوذت حاجات الفرد الإنسانية على اهتمام كبير من قبل علماء النفس والاجتماع مثل (Duncan, 1981; Ardrey, 1996)، ويشير (Ardrey, 1996) إلى أن الشخص ينظم ويغير من حياته وممتلكاته بطريقة تسمح له بإشباع حاجته إلى الانتماء. الملكية النفسية في الدراسات التطبيقية:

1. المدخلات ( المتغيرات والعوامل المؤثرة على الملكية النفسية)

هناك دراسات عديدة تناولت مفهوم الملكية النفسية لفهم مدخلاتها بشكل أعمق، فمن هذه المتغيرات التي تم تناولها كمدخلات لمفهوم الملكية النفسية هي العدالة التنظيمية، وقد أظهرت دراسة كل من ( Otken, 2015; Ataly & Özler, 2013; Chi & Han, 2008 ) أن هناك أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على الشعور بالملكية النفسية، وقد تناولت دراسة ( Demirkaya & Kandemir, 2014 ) عمر الموظف وخبرته ومستوى تعليمه وجنسه واعتبرتها كمدخلات للملكية النفسية، وخلصت الدراسة إلى أن العمر والخبرة ومستوى التعليم له أثر إيجابي على الشعور بالملكية النفسية ولكن جنس الموظف ليس له تأثير على الشعور بالملكية النفسية.

بينما تناولت دراسة ( Ghafoor et al., 2011 ) أثر القيادة التحويلية ومشاركة الموظف على الملكية النفسية، وبينت أن هناك أثر إيجابي للقيادة التحويلية ومشاركة الموظف على الشعور بالملكية النفسية، كما وتناولت دراسة ( Özler et al., 2008 ) أثر علاقة كل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على الملكية النفسية، وخلصت إلى أن المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي وقوي على الشعور بالملكية النفسية، وأيضاً تناولت دراسة ( Avey et al., 2012 ) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والملكية النفسية، وتبين من خلال الدراسة أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على الشعور بالملكية النفسية.

وتناولت دراسة (O'Driscoll et al., 2006) العلاقة بين بيئة العمل المهيكلة والملكية النفسية، وتوصلت إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين بيئة العمل المهيكلة والشعور بالملكية النفسية، كما وتناولت دراسة ( Lee & Suh, 2015 ) العلاقة بين مدة العضوية

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (920) عضو هيئة تدريس ليبي يعملون في كليات حرم جامعة بنغازي خلال العام الجامعي (2011 - 2012)، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ مجموعها (276) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحثون أداتي القياس المطورتين من قبل (Niehoff and Moorman, 1993) جمع بيانات الدراسة عن العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، وغالبا ما وظفت هاتان الأدوات علي نطاق واسع في كثير من الدراسات العربية، وكشفت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري)، كما وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، وأوصت الدراسة باختبار علاقة الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين ببعض المتغيرات التنظيمية كالقيادة التربوية والمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية.

2. دراسة ( أبو بكر، 2015): هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي علي رضا العاملين دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي فرع مدينة العين، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي (التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي)، واستعان الباحثان في اختيار ممارسات التسويق الداخلي بناءً على الدراسات السابقة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، ويمثل مجتمع الدراسة العاملين في بنك أبوظبي الإسلامي فرع العين، وتم أخذ عينة عشوائية مقدارها (100) موظف، وقد وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين والبرامج التدريبية والاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين بالبنوك الإسلامية، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز البنوك على وضع برامج تدريب هادفة

وتصرفات وردود أفعال إيجابية من قبل الموظفين الذين ينمو لديهم الاحترام للمؤسسة والتفاني في خدمتها والشعور بتملكها. كما تنمي ممارسات التسويق الداخلي شعور العاملين بدرجة أكبر من التحكم في الوظيفة ومن الممكن أن تتطور لتصبح جزء من هوية الموظف التي يعتز بها وبالتالي يشعر بأنه يملكها. وهذا يدعم نظريا العلاقة التي تناولها هذه الدراسة بين ممارسات التسويق الداخلي التي تمارسها المؤسسات الأكاديمية وشعور العاملين بالملكية النفسية تجاه وظائفهم.

بل ومن الممكن أن يتعدى ذلك بقيام العاملين بأعمال تطوعية وممارسات خارج السياق التقليدي للوظيفة كتلك المتجسدة في سلوك المواطن التنظيمية والسعي لاحتواء المشكلات في العمل ومساعدة الزملاء وغير ذلك من الأنشطة الطوعية الإيجابية. ولقد أظهرت دراسة (SeyedReza et al., 2011) وجود علاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية، وتبين من خلال الدراسة أن ممارسات التسويق الداخلي لها تأثير إيجابي على سلوك المواطن التنظيمية. وبذلك يتوفر دعم نظري وتطبيقي للفرضية ضمن هذه الدراسة والتي تنص على وجود علاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية.

كما أن الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة يؤدي إلى أن يقوم الموظف بتبني توجهات وسلوكيات تحافظ عليها وتعزز من إنجازها بشكل فعال والحصول على أفضل المخرجات ذات العلاقة. وهذا ما أظهرته أيضا بعض الدراسات التجريبية مثل دراسة كل من (Liu et al., 2012; Ozler et al., 2008; O'Driscoll et al., 2004; Van Dyne & Pierce, 2006) والتي أظهرت أن هناك أثر إيجابي قوي بين الشعور بالملكية النفسية وسلوك المواطن التنظيمية. وعليه يوجد مبررات ودعم كاف لافتراض هذه الدراسة وجود علاقة بين شعور الموظفين بالملكية النفسية للوظيفة وممارستهم لسلوك المواطن التنظيمية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة ( الطمبولي وآخرون، 2015): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح علاقة الإحساس بالعدالة التنظيمية بمستوي سلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي ، وقد

الخدمات المقدمة، وتكون مجتمع الدراسة من (700) ألف مشترك، واستخدم الباحثان طريقة العينة العشوائية وتم توزيع (550) استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرجاع (463) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت النتائج أن شركة جوال تتبنى سياسات التسويق الداخلي، وأن الشركة تعطي أهمية نسبية أكبر لبعد التسويق الداخلي (طريقة تعيين العاملين) يليه على الترتيب الأبعاد التالية (التدريب، نشر المعلومات التسويقية، الدعم الإداري، الحوافز والمكافآت)، وأن هناك وجود أثر لسياسات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة حيث تساهم أبعاد التسويق الداخلي في تحسين مهارات العاملين والذي يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مفاهيم التسويق الداخلي وخاصة بعدي الحوافز والمكافآت والدعم الإداري حتى يتمكن العاملين من تقديم الخدمات بشكل أسرع، وعلى الإدارة أن تقوم بالاهتمام ببرامج التدريب والتطوير وتنفيذ برامج تدريبية حديثة للعاملين في الخطوط الأمامية تتناسب مع المتغيرات التكنولوجية.

5. دراسة (عبدالله، 2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي وأثر تطبيقه على الذكاء العاطفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ودرجة رضاهم، والتعرف على مدى تأثير الذكاء العاطفي كمتغير وسيط بين التسويق الداخلي ورضا أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية البالغ عددهم (21244) مدرس، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حجمها (500) مدرس، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترجع منها (423) استبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي (توظيف أعضاء أكفاء، تدريب وتطوير أعضاء التدريس، توفير أنظمة دعم لأعضاء التدريس) وبين الذكاء العاطفي لأعضاء هيئة التدريس، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي (توظيف أعضاء أكفاء، تدريب وتطوير أعضاء التدريس، توفير أنظمة دعم لأعضاء التدريس) وبين رضا أعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز والمكافآت بشكل عادل لأعضاء هيئة التدريس، وتقديم

متصلة بكيفية تعاملهم داخلياً وخارجياً من سرعة ودقة في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية والخالية من الأخطاء، وأيضاً تحفيز الأفراد بإعطائهم فرصاً مليئة بالتحدي والعمل الهادف.

3. دراسة (صرصور، 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الأمان الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وتحديد دور الأمان الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى وعددهم (395) موظف، واختيرت منهم عينة عشوائية بلغ عددهم (216) موظف، بحيث تم توزيع الاستبانة على العينة كاملة وتم استرجاع منهم (204) استبانة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول الأمان الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأيضاً لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي وكل من ( الإيثار، واللفظ والكرامة، والروح الرياضية، والضمير الحي) بين موظفي جامعة الأقصى بغزة، وأظهرت النتائج أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي والسلوك الحضاري بين موظفي جامعة الأقصى بغزة، كما أشارت النتائج أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاءت متوسطة حوالي (71.70%)، وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم الموظف مساهماته الفردية التطوعية وتشجيعه على تبني مثل هذه السلوكيات والاشادة بها، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يساعد الموظفين على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عبر ربط المكافآت والحوافز بما يظهره العاملون من سلوك المواطنة التنظيمية.

4. دراسة (أبو عودة، 2014): هدفت الدراسة إلى قياس واقع التسويق الداخلي في شركة جوال وأثره على جودة الخدمات المقدمة في قطاع غزة، وقد استخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانتين، الأولى تم تصميمها لقياس واقع التسويق الداخلي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين، وتكون عينة الدراسة من (60) موظف من موظفي معارض شركة جوال في قطاع غزة، والثانية تم تصميمها لقياس درجة توقعات الزبائن لجودة

دورات تدريبية لهم وتوفير الإمكانات المادية والتكنولوجية لتقديم خدمة تعليمية بجودة أفضل.

6. دراسة ( مرسى، 2014): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير القيادة التبادلية في الشعور بكل من عدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، وتحديد إذا كانت الملكية النفسية كمتغير وسيط تتوسط هذا التأثير أم لا، وذلك لعينة من المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة الزقازيق، وتكون مجتمع الدراسة من المعيدين والمدرسين المساعدين في جميع الكليات والمعاهد التابعة لجامعة الزقازيق والبالغ عددهم (2253) معيد ومساعد مدرس، اختيرت منهم عينة عشوائية بلغ عددها (420) معيد ومساعد مدرس، وبينت النتائج أن مدركات مفردات العينة للقيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في مدركاتهم نحو عدم الأمان الوظيفي، وأن القيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في مستوى الانسحاب النفسي من العمل لمفردات العينة، وأيضاً بينت النتائج أن متغير الملكية النفسية يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية وكل من الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، وأوصت الدراسة بضرورة إعلام المدراء مروضيهم بالعوائد والمكافآت التي سيحصلون عليها في حال قيامهم بإنجاز الأهداف والأعمال المطلوبة، والعمل على دعم وتنمية الكفاءة والقدرات الذاتية وتنمية القدرات على تحمل المسؤولية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة ( Al-Makhadmah, 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي كمتغير مستقل بأبعاده المختلفة المتمثلة في ( نظام التحفيز والتطوير والتدريب والاتصال الداخلي) والرضا الوظيفي كمتغير تابع، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتتكون عينة الدراسة من (341) من الموظفين في فنادق أربعة وخمسة نجوم في الأردن، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع (272) استبانة، وتم اعتماد منها (263) فقط أي بنسبة 77.1%، وبينت نتائج الدراسة أن ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة ( نظام التحفيز والتطوير والتدريب والاتصال الداخلي) تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، وأن الاتصال الداخلي أكثر تأثيراً على الرضا

الوظيفي ثم يليها التدريب والتطوير وأخيراً نظام التحفيز، وأوصت الدراسة بأنه يتعين على إدارة الفنادق اعتماد ممارسات التسويق الداخلي الذي يرتبط برضا العاملين الذي بدوره ينعكس على رضا العاملين، والعمل على تقديم برامج تدريبية جديدة لجميع الموظفين، وتحديد استراتيجيات أكثر فاعلية للمكافآت والحوافز.

2. دراسة (Joung et al., 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وكل من الرضا الوظيفي للموظف والالتزام التنظيمي، والتعرف على العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي على الدوران الوظيفي للموظف، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحاليين الذين يعملون في مطعم سواء بدوام كامل أو جزئي في الولايات المتحدة الأمريكية، ونظراً لكبر الولايات المتحدة قام الباحثان بتوزيع الاستبانة عن طريق الإنترنت، حيث تتكون عينة الدراسة من (4158) موظف، تم استرجاع 869 استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (وضوح الرؤيا، والتطوير والتدريب، والتحفيز) لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين، وأن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين ممارسات التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

3. دراسة (Ortiz et al., 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (254) موظف في البنوك الخاصة في جزر بورتوريكو التابعة للولايات المتحدة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (154) موظف، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأبعاد سلوك المواطن التنظيمية (الإيثار، والكراسة، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، ووعي الضمير).

4. دراسة (Peng & Pierce, 2015): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة والملكية النفسية تجاه المنظمة، والتعرف على المتغيرات التي تؤثر بها الملكية النفسية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم



(1175) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكشفت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين كل من الملكية النفسية تجاه المنظمة واحترام الذات مع السلوك التنظيمي الإيجابي، وأن احترام الذات تتوسط العلاقة بين الملكية النفسية تجاه المنظمة والسلوك التنظيمي الإيجابي، وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز الملكية النفسية تجاه المنظمة واحترام الذات لأنه سوف يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبيئة العمل الأكاديمي مثل دراسة (الطبولي وآخرون، 2015)، (صرصور، 2015)، (عبد الله، 2014)، (مرسي، 2014). كما اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة الدراسة، وقد تشابهت مع بعض الدراسات السابقة في استخدام مقياس (Foreman & Money, 1995) لقياس أبعاد التسويق الداخلي مثل (Joung et al., 2015)، (Al-Makhadmah, 2015)، (SeyedReza et al., 2012)؛ وفيما يتعلق بأداة جمع البيانات المتعلقة بالملكية النفسية تجاه الوظيفة تم استخدام مقياس (Van Dyne & Pierce, 2004) وقد تشابهت مع بعض الدراسات السابقة مثل (Jian Li et al., 2015)، (Peng & Pierce, 2015)، (Fu Pan et al., 2014).

#### المنهجية والإجراءات

##### منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية.

##### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في أربعة من المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية في قطاع غزة وهي (جامعتان: الإسلامية والأقصى، وكليتان: فلسطين التقنية، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية)، ويبلغ عدد مجتمع الدراسة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي (1294) موظفاً وموظفة، وذلك خلال العام الدراسي 2015-2016م، موزعين حسب الجدول التالي:

استخدام الاستبانة كأداة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في أربع شركات لتكنولوجيا المعلومات، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وبلغت (158) موظف، وأظهرت نتائج الدراسة أن الملكية النفسية تجاه الوظيفة تتوسط العلاقة بين مراقبة العمل من ذوي الخبرة والملكية النفسية تجاه المنظمة، وأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الملكية النفسية تجاه الوظيفة وكل من الرضا الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية، وأيضاً يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الملكية النفسية تجاه المنظمة والرضا الوظيفي، وكذلك وجود علاقة سلبية بين الملكية النفسية تجاه المنظمة وحجب المعرفة، وأوصت الدراسة المدراء بضرورة تعزيز مفهوم الملكية النفسية من خلال العمل على تمكين الموظفين في أعمالهم .

5. دراسة (Jian Li et al., 2015): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الملكية النفسية التي تتضمن (الملكية النفسية تجاه المنظمة، والملكية النفسية على أساس المعرفة) كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام العاطفي وتبادل المعرفة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي (31) منظمة تكنولوجية في الصين، حيث تتكون عينة الدراسة من (293) موظف، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي بين الالتزام العاطفي والملكية النفسية تجاه المنظمة، ولكن لا يوجد تأثير للالتزام العاطفي على الملكية النفسية على أساس المعرفة، وأنه يوجد ارتباط إيجابي بين الملكية النفسية تجاه المنظمة وتبادل المعرفة، بينما هناك ارتباط سلبي بين الملكية النفسية على أساس المعرفة وتبادل المعرفة، وأن الملكية النفسية التي تتضمن (الملكية النفسية تجاه المنظمة، والملكية النفسية على أساس المعرفة) تعتبر كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام العاطفي وتبادل المعرفة، وأوصت الدراسة المدراء بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية لأنه يعزز شعور الموظف بالملكية.

6. دراسة (Fu Pan et al., 2014): هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر كل من الملكية النفسية تجاه المنظمة واحترام الذات على السلوك التنظيمي الإيجابي، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (2566) موظف في شركات إنتاج في (13) مدينة في الصين، حيث تتكون عينة الدراسة من

واعتمد الباحثان على العينة الطبقية لعدة أسباب أهمها ضمان شمول خصائص مجتمع الدراسة، والوصول إلى أفضل النتائج.

#### أداة الدراسة

تعتبر الاستبانة من أكثر الوسائل استخداماً وانتشاراً للحصول على البيانات من الأشخاص، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة تحتوي على عدة أبعاد، وكل بعد فيها يحتوي على عدة بنود تستخدم لجمع معلومات عن الشخص المفحوص نفسه، وهي كتابة تحريرية" (غالي، 2015م)، وقد قام الباحثان باستخدام الاستبانة لاختبار "الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"، وقد قسمت أداة الدراسة إلى أربعة أقسام وهم:

**القسم الأول:** يتكون من البيانات الشخصية للمبحوثين (الجامعة/ الكلية، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** ممارسات التسويق الداخلي ويتكون من (17) فقرة، موزعة على (3) أبعاد، وتم اعتماد مقياس (Foreman & Money, 1995) بعد أن تم ترجمة فقراته وتكييفه بما يتناسب وبيئة المؤسسات الأكاديمية وفي ضوء آراء المحكمين:

1. البعد الأول: التدريب والتطوير، ويتكون من (8) فقرات.

2. البعد الثاني: التحفيز، ويتكون من (5) فقرات.

3. البعد الثالث: وضوح الرؤيا، ويتكون من (4) فقرات.

**القسم الثالث:** سلوك المواطن التنظيمية، ويتكون من (25) فقرة، موزعة على (5) أبعاد، وتم اعتماد مقياس (Podsakoff et al., 1990) بعد أن تم ترجمة فقراته وتكييفه بما يتناسب وبيئة المؤسسات الأكاديمية وفي ضوء آراء المحكمين:

1. البعد الأول: الكياسة، ويتكون من (5) فقرات.

2. البعد الثاني: الإيثار، ويتكون من (5) فقرات.

3. البعد الثالث: الروح الرياضية، ويتكون من (5) فقرات.

4. البعد الرابع: وعي الضمير، ويتكون من (5) فقرات.

5. البعد الخامس: السلوك الحضاري، ويتكون من (5) فقرات.

#### الجدول رقم (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسة الأكاديمية

| المؤسسة الأكاديمية               | إداري       | أكاديمي بمنصب إداري | الإجمالي    |
|----------------------------------|-------------|---------------------|-------------|
| الجامعة الإسلامية بغزة           | 446         | 115                 | 561         |
| جامعة الأقصى بغزة                | 194         | 72                  | 266         |
| كلية فلسطين التقنية              | 72          | 25                  | 97          |
| الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية | 310         | 60                  | 370         |
| <b>الإجمالي</b>                  | <b>1022</b> | <b>272</b>          | <b>1294</b> |

**المصدر:** موقع وزارة التربية والتعليم العالي- الكتاب

الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة، 2016م

وقام الباحثان باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، وبالاعتماد على معادلة روبرت ماسون، حيث بينت نتائج المعادلة بأن العينة يجب ألا تقل عن (297) موظفاً وموظفة، وتم مراعاة شروط العينة الطبقية من حيث المؤسسة الأكاديمية. وبناءً على ذلك قام الباحثان بتوزيع (406) استبانة، بنسبة (31.37%) من مجتمع الدراسة الأصلي، واسترد (371) استبانة سليمة صالحة للتعامل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت (91.37%).

والجدول رقم (2) يوضح عدد الاستبانات الموزعة، والمستردة، ونسبة الاسترداد في المؤسسات الأكاديمية بناءً على نتائج المعادلة، والموزع والمسترد فعلياً.

#### الجدول رقم (2): الاستبانات الموزعة والمستردة ونسب الاسترداد

| المؤسسة الأكاديمية               | المجتمع     | العينة حسب المعادلة | الموزع     | المسترد    | نسبة الاسترداد |
|----------------------------------|-------------|---------------------|------------|------------|----------------|
| الجامعة الإسلامية بغزة           | 561         | 129                 | 160        | 145        | 90.62          |
| جامعة الأقصى بغزة                | 266         | 61                  | 96         | 89         | 92.70          |
| كلية فلسطين التقنية              | 97          | 22                  | 50         | 48         | 96             |
| الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية | 370         | 85                  | 100        | 89         | 89             |
| <b>الإجمالي</b>                  | <b>1294</b> | <b>297</b>          | <b>406</b> | <b>371</b> | <b>91.37</b>   |

الجامعات الفلسطينية والموظفين من حملة درجة الدكتوراه في المؤسسات الفلسطينية.

ثالثاً: **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)**

يُعد من أهم أنواع الصدق، ويقاس صدق وثبات وتجانس الأداة، ويعبر عن العلاقة بين الفقرات والأبعاد، والفقرات والدرجة الكلية للمقياس (أبو علام، 2010م)، وذلك من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة. تم ذلك من خلال توزيع عينة استطلاعية تكونت من 40 استبيان على بعض مفردات مجتمع الدراسة وجمعها وتحليلها، وفيما يلي عرض لنتائج صدق الاتساق الداخلي:

1. **صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور ممارسات التسويق الداخلي:**

تراوحت معاملات الارتباط لجميع فقرات بعد "التدريب والتطوير" ما بين (0.525 إلى 0.873)، وتراوحت لجميع فقرات بعد "التحفيز" ما بين (0.764 إلى 0.864)، بينما تراوحت معاملات الارتباط لجميع فقرات بعد "وضوح الرؤيا" ما بين (0.578 إلى 0.818)، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً، وبناءً على ذلك فإن فقرات محور ممارسات التسويق الداخلي تتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب، وأن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

2. **صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور سلوك المواطن التنظيمية:**

تراوحت معاملات الارتباط لجميع فقرات بعد "الكياسة" ما بين (0.540 إلى 0.784)، وتراوحت لجميع فقرات بعد "الإيثار" ما بين (0.596 إلى 0.865)، بينما تراوحت معاملات الارتباط لجميع فقرات بعد "الروح الرياضية" ما بين (0.687 إلى 0.818)، وتراوحت لجميع فقرات بعد "وعي الضمير" ما بين (0.563 إلى 0.792)، بينما تراوحت معاملات الارتباط لجميع فقرات بعد "السلوك الحضاري" ما بين (0.589 إلى 0.798)، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً، وبناءً على ذلك فإن فقرات محور

**القسم الرابع: الملكية النفسية تجاه الوظيفة، ويتكون من (6) فقرات، وتم اعتماد مقياس (Van Dyne & Pierce, 2004) بعد أن تم ترجمة فقراته وتكييفه بما يتناسب وبيئة المؤسسات الأكاديمية وفي ضوء آراء المحكمين.**

**صدق الاستبانة (Validity)**

الصدق بمفهومه العام يعني أن تقيس الأداة الظاهرة التي وضعت لأجل قياسها، وأن تكون الأبعاد قادرة على قياس الدرجة الكلية، وأن تكون الفقرات قادرة على قياس الأبعاد، والدرجة الكلية للظاهرة (عبيدات وآخرون، 2001م)، واتبع الباحثان مجموعة من الإجراءات للتأكد من صدق الاستبانة، واستخدمت الطرق التالية في قياس صدق الاستبانة:

أولاً: **صدق المحتوى (Content Validity)**

يقصد بصدق المحتوى أن تكون الأداة قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وأن تشمل كافة عناصر الدرجة الكلية للظاهرة المراد قياسها (القواسمة وآخرون، 2015م)؛ وتم هذا الأمر من خلال اطلاع الباحثان على مجموعة من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وتناول كافة أبعادها المدروسة، والاطلاع على عدد من المقاييس لدى عينات مشابهة، والاستفادة منها في صياغة الاستبانة الحالية، ومن ثم وضع تعريف اصطلاحي، وتعريف إجرائي لكل متغير وأبعاده، وذلك لتسهيل مهمة بناء أو اختيار الاستبانة وأبعادها.

وبناءً على ذلك قام الباحثان بوضع تعريفات مناسبة لمتغيرات الدراسة، وتعريفات لكل بعد من الأبعاد التي تم اختيارها، وقاما بالاطلاع على عدد من المقاييس، ومن ثم اختار أفضل الأدوات والمقاييس وأنسبها بالنسبة لفئة الدراسة، وطبيعة البيئة الفلسطينية، والمؤسسات الأكاديمية محل الدراسة.

ثانياً: **صدق المحكمين (Trustees Validity)**

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين، وقام الباحثان بإعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف وإضافة البعض الآخر بناءً على توصيات ومقترحات لجنة التحكيم. والجدير بالذكر أن الباحثان استرشداً بآراء (7) محكمين من أساتذة

**الجدول رقم (4):** معامل الارتباط وقيمة الاحتمال بين كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته

| م. | المجال                | عدد الفقرات | معامل الارتباط | قيمة (Sig.) |
|----|-----------------------|-------------|----------------|-------------|
| 1  | أولاً الكياسة         | 5           | **0.743        | 0.000       |
| 2  | ثانياً الإيثار        | 5           | **0.840        | 0.000       |
| 3  | ثالثاً الروح الرياضية | 5           | **0.757        | 0.000       |
| 4  | رابعاً وعي الضمير     | 5           | **0.711        | 0.000       |
| 5  | خامساً السلوك الحضاري | 5           | **0.638        | 0.000       |

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة

$$0.393 = (0.01)$$

\*ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة

$$0.304 = (0.05)$$

الجدول رقم (4) يوضح أن جميع قيم معاملات الارتباط أعلى من معامل الارتباط عند درجات حرية (38) ومستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه فإن أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية تتمتع بصدق بنائي مناسب.

#### ثبات الاستبانة (Reliability)

يقصد بالثبات الاستقرار وعدم تغير النتائج بشكل جوهري لو أعيد تطبيق الأداة عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط المواتية، وللتحقق من ثبات الأداة اعتمد الباحثان على طريقتين:

1. الثبات بطريقة معاملات ألفا كرونباخ ( Cronbach's

: (Alpha coefficient)

تقوم هذه الطريقة على أساس احتساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللدرجة الكلية لمحاورها، والجدول التالي يبين لنا النتائج:

**الجدول رقم (5):** معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد

الاستبانة والدرجة الكلية لمحاورها

| م. | المحاور والأبعاد       | عدد الفقرات | ألفا كرونباخ |
|----|------------------------|-------------|--------------|
| 1  | أولاً التدريب والتطوير | 8           | 0.913        |
| 2  | ثانياً التحفيز         | 5           | 0.876        |
| 3  | ثالثاً وضوح الرؤيا     | 4           | 0.727        |

سلوك المواطنة التنظيمية يتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب، وأن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الثالث الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة:

تراوحت معاملات الارتباط لجميع فقرات محور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة ما بين (0.707 إلى 0.854)، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً، وبناءً على ذلك فإن فقرات محور سلوك المواطنة التنظيمية يتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب، وأن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

#### رابعاً: الصدق البنائي (Construct Validity)

يقصد بالصدق البنائي هو أن تكون الأبعاد قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه (أبو علام، 2010م)، ويتم هذا الأمر من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لفقراته، ويعرض الجدول رقم (3) معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد محور ممارسة التسويق الداخلي والدرجة الكلية للمحور، أما الجدول رقم (4) فيعرض معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور:

**الجدول رقم (3):** معامل الارتباط وقيمة الاحتمال بين كل بعد

من أبعاد ممارسة التسويق الداخلي والدرجة الكلية لفقراته

| م. | المجال                 | عدد الفقرات | معامل الارتباط | قيمة (Sig.) |
|----|------------------------|-------------|----------------|-------------|
| 1  | أولاً التدريب والتطوير | 8           | **0.913        | 0.000       |
| 2  | ثانياً التحفيز         | 5           | **0.857        | 0.000       |
| 3  | ثالثاً وضوح الرؤيا     | 4           | **0.863        | 0.000       |

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة

$$0.393 = (0.01)$$

\*ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة

$$0.304 = (0.05)$$

الجدول رقم (3) يوضح أن جميع قيم معاملات الارتباط أعلى من معامل الارتباط عند درجات حرية (38) ومستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه فإن أبعاد محور ممارسة التسويق الداخلي تتمتع بصدق بنائي مناسب.

|      |       |         |    |                                                           |   |
|------|-------|---------|----|-----------------------------------------------------------|---|
| 0.00 | 0.614 | **0.553 | 5  | رابعاً وعي الضمير                                         | 4 |
| 0.00 | 0.609 | **0.482 | 5  | خامساً السلوك الحضاري                                     | 5 |
| 0.00 | 0.842 | **0.737 | 25 | الدرجة الكلية لمحوّر سلوك المواطن التنظيمية               |   |
| 0.00 | 0.786 | **0.647 | 6  | الدرجة الكلية لمحوّر الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة |   |

يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً وقوية، وتراوح ما بين (0.482 إلى 0.787)، وكان الارتباط المصحح للدرجة الكلية لمحوّر ممارسة التسويق الداخلي (0.844)، وبلغ الارتباط المصحح للدرجة الكلية لمحوّر سلوك المواطن التنظيمية (0.842)، وكان الارتباط المصحح للدرجة الكلية لمحوّر الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة (0.786).

#### الإجابة على أسئلة الدراسة

قام الباحثان بتحليل البيانات من خلال مجموعة من الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لكل محور وأبعاده وفقراته:

السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؟"

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد ممارسات التسويق الداخلي والدرجة الكلية لفقراته

| م. | المجال                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة |
|----|-------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| 1  | أولاً التدريب والتطوير  | 4.493           | 1.335             | 64.18        | 2      |
| 2  | ثانياً التحفيز          | 4.073           | 1.525             | 58.175       | 3      |
| 3  | ثالثاً وضوح الرؤيا      | 4.808           | 1.382             | 68.676       | 1      |
|    | ممارسات التسويق الداخلي | 4.443           | 1.295             | 63.472       |        |

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الأكاديمية محل الدراسة: (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وكلية فلسطين التقنية، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) متوسطة وبلغ (63.472%).

وحظي مجال وضوح الرؤيا على الرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (68.676%)، فيما جاء بالرتبة الثانية مجال التدريب والتطوير

| الدرجة الكلية لمحوّر ممارسة التسويق الداخلي               | 17                    | 0.934 |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------|-------|
| 1                                                         | أولاً الكياسة         | 0.675 |
| 2                                                         | ثانياً الإيثار        | 0.823 |
| 3                                                         | ثالثاً الروح الرياضية | 0.737 |
| 4                                                         | رابعاً وعي الضمير     | 0.742 |
| 5                                                         | خامساً السلوك الحضاري | 0.670 |
| الدرجة الكلية لمحوّر سلوك المواطن التنظيمية               | 25                    | 0.884 |
| الدرجة الكلية لمحوّر الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة | 6                     | 0.867 |

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن جميع معاملات ألفا كرونباخ كانت أكبر من (0.6)، وكانت محصورة ما بين (0.670 إلى 0.934)، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات محوّر ممارسة التسويق الداخلي (0.934)، وكان معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات محوّر سلوك المواطن التنظيمية (0.884)، وكان معامل ألفا كرونباخ لكافة فقرات محوّر الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة (0.867).

#### 2. طريقة التجزئة النصفية (Split Half Coefficient):

تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم الاستبانة ومحاورها وأبعادها إلى فقرات فردية الرتب، فقرات زوجية الرتب، واحتساب معامل الارتباط بينهما، الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لكل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لمحاورها.

الجدول رقم (6): معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لكل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لمحاورها

| م.                                          | المحاور والأبعاد       | الفقرات | معامل الارتباط | التصحیح | قيمة (Sig.) |
|---------------------------------------------|------------------------|---------|----------------|---------|-------------|
| 1                                           | أولاً التدريب والتطوير | 8       | **0.787        | 0.881   | 0.00        |
| 2                                           | ثانياً التحفيز         | 5       | **0.775        | 0.844   | 0.00        |
| 3                                           | ثالثاً وضوح الرؤيا     | 4       | **0.691        | 0.817   | 0.00        |
| الدرجة الكلية لمحوّر ممارسة التسويق الداخلي | 17                     | **0.738 | 0.844          | 0.00    |             |
| 1                                           | أولاً الكياسة          | 5       | **0.550        | 0.704   | 0.00        |
| 2                                           | ثانياً الإيثار         | 5       | **0.533        | 0.631   | 0.00        |
| 3                                           | ثالثاً الروح الرياضية  | 5       | **0.628        | 0.765   | 0.00        |



يتضح من الجدول رقم (8) أن الأوزان النسبية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة، حيث بلغ للدرجة الكلية (81.025%)، وجاء مجال وعي الضمير بالترتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (84.182%)، يليه مجال الكياسة بوزن نسبي بلغ (83.605%)، ثم مجال الإيثار بوزن نسبي بلغ (82.265%)، ثم جاء مجال الروح الرياضية بوزن نسبي بلغ (79.33%)، ثم مجال السلوك الحضاري بوزن نسبي بلغ (75.742%).

ويرى الباحثان بأن سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتبعه الموظف يرجع إلى عدة عوامل منها أهمية العمل بالمؤسسات الأكاديمية حيث يشعر الموظف بالمسؤولية الاجتماعية نحو الطلبة والمجتمع والمكانة الاجتماعية المرموقة فيسلك سلوكاً تنظيمية بضمير واع، وكياسة، وإيثار، كما أن طبيعة المجتمعات الإسلامية ومنها المجتمع الفلسطيني ينظر إلى عمله بأنه عبادة، والوازع الديني يدفعه بشكل فطري لممارسة أعماله ومهامه بدقة وموضوعية وأمانة.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (الطمبولي وآخرون، 2015م)، ودراسة (الشنطي، 2015م)، ودراسة (العزام، 2015م)، ونتائج دراسة (أبو سمعان، 2015م)، وقد اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (منصور ومعمري، 2014م) حيث أشارت نتائجها إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية متوسطاً، ويعزو الباحثان هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئة حيث طبقت في الجزائر وعلى فئة العمال، وهناك اختلاف بين العاملين بالمؤسسة الأكاديمية والعاملين بالشركات. كما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Al-Makhadmah, 2015) ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئة وطبيعة المؤسسة، حيث طبقت على الفنادق ذات الرفاهية العالية (5 نجوم و4 نجوم).

بوزن نسبي بلغ (64.18%). وجاء بالترتبة الأخيرة مجال التحفيز بوزن نسبي بلغ (58.175%).

ويرى الباحثان بأن المؤسسات الأكاديمية العاملة في قطاع غزة تأثرت بالظروف المحيطة، وتعاني من نقص الإمكانيات المتاحة، خاصة المؤسسات الحكومية منها جامعة الأقصى، وكلية فلسطين التقنية، الأمر الذي انعكس على ممارساتها للتسويق الداخلي من تدريب وتحفيز لموظفيها ومنحهم المكافآت والحوافز، والتدريب الذي يطور قدراتهم ومهاراتهم، خاصة وأن أنظمة التدريب لموظفي المؤسسات الأكاديمية بحاجة إلى إمكانيات كبيرة، واستراتيجيات متكاملة.

وهذه النتائج تختلف مع نتائج دراسة (أبو عودة، 2014م) حيث مستوى ممارسة التسويق الداخلي كان مرتفعاً، ويعزو الباحثان هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة المؤسسة، حيث طبق أبو عودة دراسته على إحدى الشركات الخاصة وهي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، وهناك اختلاف بين عمل المؤسسات الأكاديمية وعمل شركة جوال، وأيضاً المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة تعاني من العديد من المشاكل وخاصة الأزمة المالية في السنوات الأخيرة.

**السؤال الثاني: "ما مستوى ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؟"**

**الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته**

| م. | المجال                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتبة |
|----|-------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1  | أولاً الكياسة           | 5.853           | 1.173             | 83.605       | 2       |
| 2  | ثانياً الإيثار          | 5.759           | 1.133             | 82.265       | 3       |
| 3  | ثالثاً الروح الرياضية   | 5.554           | 1.167             | 79.33        | 4       |
| 4  | رابعاً وعي الضمير       | 5.893           | 1.166             | 84.182       | 1       |
| 5  | خامساً السلوك الحضاري   | 5.302           | 1.143             | 75.742       | 5       |
|    | سلوك المواطنة التنظيمية | 5.672           | 1.012             | 81.025       |         |

الذين يشاركون في نفس العمل)، بوزن نسبي بلغ (85.137%)، فيما جاءت الفقرة رقم (6) بالترتبة الأخيرة ونسبها (معظم العاملين في المؤسسة لديهم شعور بأنهم أصحاب العمل ومالكه)، بوزن نسبي متوسط (70.851%).

ويرى الباحثان أن العمل بالمؤسسات الأكاديمية يجعل الفرد يشعر بمسؤولياته تجاه الطلبة، وتجاه المجتمع المحلي، كما أن العمل بالمؤسسة الأكاديمية يحقق للفرد المكانة الاجتماعية المناسبة؛ وهذا ينعكس على الجوانب النفسية للموظف، مما يجعله أكثر إقبالاً على وظيفته، وأكثر تقبلاً لضغوطها، وتحدياتها، كما ينعكس على شعوره بأهمية وظيفته، وأهمية الأعمال التي يقوم بها، مما يجعله يشعر بمليكة نفسية تجاه وظيفته. كما أن المسؤولين وصناع القرار لهم دور فعال في تنمية الشعور بالملكية النفسية، والقائمين على المؤسسات الأكاديمية لديهم وعي بأهمية تنمية الشعور بالملكية النفسية لذا يمارسون بعض السلوكيات لتعزيزها، ويتخذون بعض القرارات التي تنمي شعور موظفي المؤسسة بالملكية النفسية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Peng & Pierce, 2015).

#### اختبار الفرضيات

قام الباحثان باختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المناسبة، وفيما يلي عرض للفروض الرئيسية والفرعية ونتائج التحقق منها:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة".

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات ممارسات التسويق الداخلي والدرجة الكلية لفقراته ومجالات سلوك المواطن التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته، والجدول التالي يوضح مصفوفة الارتباط:

**السؤال الثالث:** "ما مستوى شعور الموظفين بالملكية النفسية تجاه الوظيفة في المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؟"

**الجدول رقم (9):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة والدرجة الكلية لفقراته

| م. | الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتبة |
|----|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1. | إنه عملي (أشعر بأنني صاحب العمل ومسئول عنه).                              | 5.895           | 1.49              | 84.213       | 2       |
| 2. | أشعر بأن هذه الوظيفة هي وظيفتنا (أنا وزملائي الذين يشاركون في نفس العمل). | 5.96            | 1.347             | 85.137       | 1       |
| 3. | أشعر بوجود درجة عالية من الملكية الشخصية للعمل الذي أؤديه.                | 5.777           | 1.332             | 82.519       | 4       |
| 4. | أشعر بأن هذه هي وظيفتي.                                                   | 5.728           | 1.512             | 81.826       | 5       |
| 5. | هذه هي وظيفتنا (أنا وزملائي الذين يشاركون في نفس العمل).                  | 5.793           | 1.373             | 82.75        | 3       |
| 6. | معظم العاملين في المؤسسة لديهم شعور بأنهم أصحاب العمل ومالكه.             | 4.96            | 1.497             | 70.851       | 6       |
|    | الدرجة الكلية للشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة                        | 5.686           | 1.189             | 81.216       |         |

يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لفقرات محور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة مرتفعاً وبلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (81.216%). وجاءت الفقرة رقم (2) بالترتبة الأولى ونسبها (أشعر بأن هذه الوظيفة هي وظيفتنا (أنا وزملائي

**الجدول رقم (10):** يوضح مصفوفة الارتباط بين مجالات متغير ممارسات التسويق الداخلي والدرجة الكلية لفقراته ومجالات متغير سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته

| م. | المتغيرات               | التدريب والتطوير |       | التحفيز        |       | وضوح الرؤيا    |       | ممارسات التسويق الداخلي |       |
|----|-------------------------|------------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|-------------------------|-------|
|    |                         | معامل الارتباط   | Sig.  | معامل الارتباط | Sig.  | معامل الارتباط | Sig.  | معامل الارتباط          | Sig.  |
| 1  | أولاً الكياسة           | **0.317          | 0.000 | **0.153        | 0.003 | **0.334        | 0.000 | **0.291                 | 0.000 |
| 2  | ثانياً الإيثار          | **0.303          | 0.000 | **0.155        | 0.003 | **0.337        | 0.000 | **0.285                 | 0.000 |
| 3  | ثالثاً الروح الرياضية   | **0.385          | 0.000 | **0.241        | 0.000 | **0.392        | 0.000 | **0.369                 | 0.000 |
| 4  | رابعاً وعي الضمير       | **0.347          | 0.000 | **0.188        | 0.000 | **0.377        | 0.000 | **0.328                 | 0.000 |
| 5  | خامساً السلوك الحضاري   | **0.468          | 0.000 | **0.345        | 0.000 | **0.463        | 0.000 | **0.463                 | 0.000 |
|    | سلوك المواطنة التنظيمية | **0.416          | 0.000 | **0.247        | 0.000 | **0.435        | 0.000 | **0.397                 | 0.000 |

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التسويق الداخلي والشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة".

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية استخدم الباحثان معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات ممارسات التسويق الداخلي والدرجة الكلية لفقراته والدرجة الكلية للملكية النفسية تجاه الوظيفة، والجدول التالي يوضح مصفوفة الارتباط:

**الجدول رقم (11):** يوضح مصفوفة الارتباط بين مجالات متغير ممارسات التسويق الداخلي والدرجة الكلية لفقراته والدرجة الكلية لمتغير الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة

| م. | المتغيرات                              | الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة |               |
|----|----------------------------------------|--------------------------------------|---------------|
|    |                                        | معامل الارتباط                       | قيمة الاحتمال |
| 1  | مجال التدريب والتطوير                  | **0.424                              | 0.000         |
| 2  | مجال التحفيز                           | **0.248                              | 0.000         |
| 3  | مجال وضوح الرؤيا                       | **0.405                              | 0.000         |
|    | الدرجة الكلية لممارسات التسويق الداخلي | **0.393                              | 0.000         |

يتضح من الجدول السابق أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك فإن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وبناء على ذلك فإنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.424). كما وتوجد علاقة طردية ذات دلالة

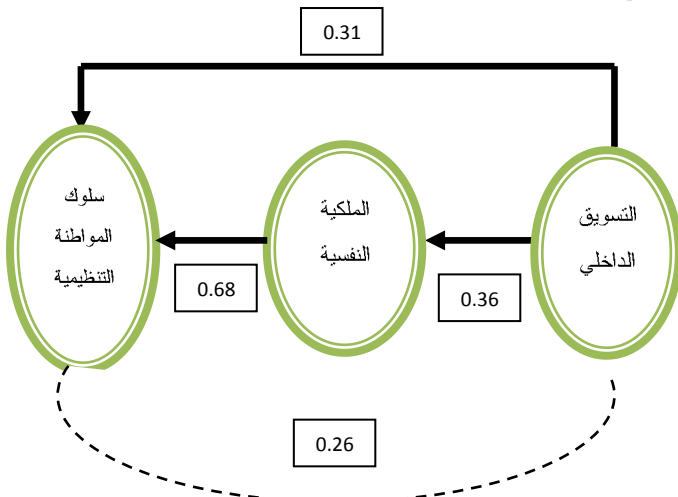
يتضح من الجدول السابق أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً. وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة، وبناء على ذلك فإنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة التنظيمية الدرجة الكلية وأبعادها (الكياسة، والإيثار، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.416). وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية الدرجة الكلية وأبعادها (الكياسة، والإيثار، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.435). وأيضاً توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤيا وسلوك المواطنة التنظيمية الدرجة الكلية وأبعادها (الكياسة، والإيثار، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.247) ومن الملاحظ أن هذا أقل درجات الارتباط فيما يتعلق بالعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد التسويق الداخلي.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة (SeyedReza et al, 2012) حيث أشار الباحثون أن ممارسات التسويق الداخلي تؤثر بشكل إيجابي على سلوك لمواطنة التنظيمية.

بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة، وهذا يتفق مع دراسة كل من (Peng & Pierce, 2015; Fu Pan et al., 2014).

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** "تلعّب الملكية النفسية تجاه الوظيفة دوراً وسيطاً بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة".

لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة استخدم الباحثان (اختبار المتغيرات الوسيطة بطريقة (Preacher & Hayes)، وقاما بالكشف عن الدور وساطة الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة بين المتغير المستقل ممارسات التسويق الداخلي والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية، وقاما ببناء النموذج التالي، وحصل على النتائج التالية:



**الشكل رقم (2):** نموذج الوساطة للشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية

**الجدول رقم (13):** نموذج الوساطة للشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية

| P-Value | قيمة (F) | adj-R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | Model Summary |
|---------|----------|--------------------|----------------|---------------|
| 0.000   | 339.348  | 0.647              | 0.648          |               |

يوضح الجدول رقم (13) أن الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة يلعب دوراً وسيطاً بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كانت قيمة (P-Value) أقل من (0.05)، وهذا يدل أن الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة دال إحصائياً، وكان معامل تفسير دور الوساطة (0.648)، أي أن الملكية النفسية

إحصائية بين التحفيز والشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.248). كما وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤيا والشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.405). ويتضح مما سبق أن أقل درجة ارتباط كانت بين مجال التحفيز والشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة".

قام الباحثان بإيجاد مصفوفة الارتباط بين الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة ومجالات سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراتها للوقوف على علاقة شعوره بالملكية النفسية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. والجدول رقم (12) يوضح النتائج: **الجدول رقم (12):** يوضح مصفوفة الارتباط بين الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته

| م. | المتغيرات               | الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة | معامل الارتباط | قيمة الاحتمال |
|----|-------------------------|--------------------------------------|----------------|---------------|
| 1  | أولاً الكياسة           |                                      | **0.692        | 0.000         |
| 2  | ثانياً الإيثار          |                                      | **0.670        | 0.000         |
| 3  | ثالثاً الروح الرياضية   |                                      | **0.728        | 0.000         |
| 4  | رابعاً وعي الضمير       |                                      | **0.726        | 0.000         |
| 5  | خامساً السلوك الحضاري   |                                      | **0.685        | 0.000         |
|    | سلوك المواطنة التنظيمية |                                      | **0.800        | 0.000         |

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيم الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.01). وبناء على ذلك فإن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية. وكانت جميعها موجبة، وبناء على ذلك فإن الباحثان يستنتجان بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية دالة إحصائية بين الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية الدرجة الكلية والمجالات (الكياسة، والإيثار، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) لدى العاملين

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للممارسات التسويق الداخلي والدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية دال إحصائياً، وبلغ معامل التحديد (0.157)، أي أن التغير في ممارسات التسويق الداخلي يفسر ما نسبته (15.70%) من التغير الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية، وكانت قيمة الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة الخطية دالة إحصائياً. وأن هناك أثر لممارسات التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية.

**الجدول رقم (15): نموذج انحدار ممارسات التسويق الداخلي/**

سلوك المواطنة التنظيمية

| النموذج                                 | المعامل | قيمة (t) | قيمة (Sig.) |
|-----------------------------------------|---------|----------|-------------|
| الثابت                                  | 4.295   | 24.854   | 0.00        |
| الدرجة الكلية للممارسات التسويق الداخلي | 0.310   | 8.297    | 0.00        |

يوضح الجدول رقم (15) أن معادلة الانحدار دالة إحصائياً وأن ممارسات التسويق الداخلي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وفيما يلي عرض لمعادلة الانحدار.

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 4.295 + (0.310 \times \text{ممارسات التسويق الداخلي})$$

يتضح من معادلة الانحدار أن هناك أثر دال إحصائياً، والواضح بأن معامل متغير ممارسات التسويق الداخلي موجباً؛ أي أن التأثير إيجابي. ويرى الباحثان أن تطوير الموظف وتدريبه وتحفيزه يساعده على التكيف داخل مهنته، مما يدفعه لسلوك تنظيمي مناسب. وأن ممارسات التسويق الداخلي تشعر الموظف بأهميته داخل المؤسسة، وهذا يعزز الانتماء لديه، مما يدفعه إلى السلوك بشكل تنظيمي فعال.

**الفرضية الفرعية (2-4): تؤثر ممارسات التسويق الداخلي**

بشكل مباشر على الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة.

لاختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة استخدم الباحثان اختبار تحليل الانحدار بطريقة (Stepwise)، وفيما يلي عرض للنتائج:

**الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين ممارسات التسويق**

الداخلي والشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة

تجاه الوظيفة يفسر ما نسبته (64.8%) من التغير في علاقة ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية. ويرى الباحثان أن تبني الموظف أهداف مؤسسته وشعوره بأهمية داخل الوظيفة وداخل المؤسسة وتعزيز ذلك بممارسات التسويق الداخلي يؤثر بشكل كبير في تصرفاته داخل عمله، ويرفع من سلوكه التنظيمي الفعال لأداء المهام ويتضح للباحث من النموذج السابق أن علاقة التسويق الداخلي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بعدة عوامل وأهمها الشعور بالملكية النفسية، وبناء على ذلك يعتبر شعور الموظف بالملكية تجاه الوظيفة متغيراً وسيطاً بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة. وأن هذا الدور الوسيط دال إحصائياً.

وهذا ما أشار إليه (SeyedReza et al., 2012) حيث تبين أن هناك عاملاً وسيطاً بين ممارسات التسويق الداخلي وجودة الخدمة واعتبر أن سلوك المواطنة التنظيمية هو هذا العامل، لكن الدراسة الحالية أظهرت أن هناك عاملاً وسيطاً بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية وهو الملكية النفسية تجاه الوظيفة.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الرابعة مجموعة من الفرضيات الفرعية، قام الباحثان بصياغتها واختبارها على النحو التالي:

**الفرضية الفرعية (1-4): تؤثر ممارسات التسويق الداخلي بشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.**

لاختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية استخدم الباحثان اختبار تحليل الانحدار بطريقة (Stepwise)، وفيما يلي عرض للنتائج:

**الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين ممارسات التسويق**

الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية

| المتغيرات                               | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة (F) | قيمة (Sig.) |
|-----------------------------------------|----------------|---------------|----------|-------------|
| الدرجة الكلية للممارسات التسويق الداخلي | 0.397          | 0.157         | 68.834   | 0.000       |
| الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية  |                |               |          |             |



الفرضية الفرعية (3-4): تؤثر الملكية النفسية بشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.

لاختبار أثر شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية استخدم الباحثان اختبار تحليل الانحدار بطريقة (Stepwise)، وفيما يلي عرض للنتائج:

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية

| المتغيرات                                          | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة (F) | قيمة (Sig.) |
|----------------------------------------------------|----------------|---------------|----------|-------------|
| الدرجة الكلية للشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة | 0.800**        | 0.641         | 657.484  | 0.000       |
| الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية             |                |               |          |             |

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة والدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية دال إحصائياً، وبلغ معامل التحديد (0.641)، أي أن التغير في الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة يفسر ما نسبته (64.10%) من التغير الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية، وكانت قيمة الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة الخطية دالة إحصائياً. وأن هناك أثر دال إحصائياً للشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة على سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (19): نموذج انحدار الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة/ سلوك المواطنة التنظيمية

| النموذج                                    | المعامل | قيمة (t) | قيمة (Sig.) |
|--------------------------------------------|---------|----------|-------------|
| الثابت                                     | 1.799   | 11.657   | 0.00        |
| الدرجة الكلية للملكية النفسية تجاه الوظيفة | 0.681   | 25.641   | 0.00        |

يوضح الجدول رقم (19) أن معادلة الانحدار دالة إحصائياً وأن الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وفيما يلي عرض لمعادلة الانحدار.

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 1.799 + (0.681 \times \text{الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة})$$

| المتغيرات                                          | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة (F) | قيمة (Sig.) |
|----------------------------------------------------|----------------|---------------|----------|-------------|
| الدرجة الكلية للممارسات التسويق الداخلي            | 0.393          | 0.155         | 67.541   | 0.000       |
| الدرجة الكلية للشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة |                |               |          |             |

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لممارسات التسويق الداخلي والدرجة الكلية لشعور الموظف بالملكية النفسية تجاه وظيفته دال إحصائياً، وبلغ معامل التحديد (0.155)، أي أن التغير في ممارسات التسويق الداخلي يفسر ما نسبته (15.50%) من التغير الحاصل في شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه وظيفته، وكانت قيمة الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن العلاقة الخطية دالة إحصائياً. وأن هناك أثر لممارسات التسويق الداخلي على الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة.

الجدول رقم (17): نموذج انحدار ممارسات التسويق الداخلي/ الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة

| النموذج                                 | المعامل | قيمة (t) | قيمة (Sig.) |
|-----------------------------------------|---------|----------|-------------|
| الثابت                                  | 4.081   | 20.071   | 0.00        |
| الدرجة الكلية للممارسات التسويق الداخلي | 0.361   | 8.218    | 0.00        |

يوضح الجدول رقم (17) أن معادلة الانحدار دالة إحصائياً وأن ممارسات التسويق الداخلي تؤثر في شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه الوظيفة، وفيما يلي عرض لمعادلة الانحدار.

$$\text{الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة} = 4.081 + (0.361 \times \text{ممارسات التسويق الداخلي})$$

يتضح من معادلة الانحدار أن هناك أثر دال إحصائياً، والواضح بأن معامل متغير ممارسات التسويق الداخلي موجباً، أي أن التأثير إيجابي. ويرى الباحثان أن تطوير الموظف وتدريبه وتحفيزه يساعده على التكيف داخل مهنته، وممارسات التسويق الداخلي تقرب بين الإدارة العليا وأهداف المؤسسة وأهداف الفرد؛ وتقارب الأهداف ينعكس على شعور الموظف بملكيتته تجاه وظيفته، والمهام التي يقوم بها.

العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؛ وكذلك من خلال الأثر الإيجابي لشعور الموظف بالملكية تجاه الوظيفة بشكل دال احصائياً في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.

#### ثانياً: توصيات الدراسة:

بناء على مخرجات الدراسة ونتائجها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية والتي تبرز أهمية قيام المؤسسات الأكاديمية بممارسات التسويق الداخلي بأبعاده المتعددة مثل: ضرورة عقد الأنشطة واللقاءات والندوات داخل المؤسسات الأكاديمية وبحضور كافة الموظفين، والاطلاع على آرائهم، وتوضيح للموظفين "لماذا يقومون بالمهام الموكلة لهم" وليس فقط "كيف يقومون بتلك المهام". كما أوصت بضرورة إعادة النظر برؤيا المؤسسات الأكاديمية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية لتتفق مع الواقع في قطاع غزة، وتتفق مع حجم التحديات التي تواجه المؤسسات الأكاديمية وضرورة أن تكون رؤيا المؤسسات الأكاديمية واضحة لموظفيها، وتوصيلها لهم بالشكل المناسب، ويستطيع الموظفون فهمها والإيمان بها.

كما أوصت الدراسة بضرورة تقدير جهود الموظف؛ ومكافأة الموظف ذو الإنجازات الإبداعية وإشعار الموظف بأهميته، وأهمية الدور الذي يقوم به في خدمة المؤسسة، وخدمة المجتمع المحلي. كما أوصت بضرورة أن تتمتع المؤسسات الأكاديمية بالمرونة الكافية في استيعاب حاجات الموظفين. وكذلك بضرورة اعتماد أنظمة فعالة في تقييم أداء الموظفين، وأن تكون النتائج علنية، وأن يتم مكافأة ذوي التقييم المرتفع، وتحديد انحرافات ذوي التقييم المنخفض، واثاحة الفرصة لمراجعة هذا التقييم، وتحديد نظم الاعتراض عليه.

كما حثت الدراسة المؤسسات الأكاديمية على ضرورة الإيمان بأهمية التدريب والتعلم والنمو المستمر في المؤسسة الأكاديمية، ومهما ارتفع مستوى الأداء، فهناك مجال للتحسن. وكذلك ضرورة أن تركز أنظمة التطوير والتدريب على مبادئ وأساليب متطورة، واعتبارها استثمار وليس تكلفة.

يتضح من معادلة الانحدار أن هناك أثر دال إحصائياً، والواضح بأن معامل الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة موجباً؛ أي أن التأثير إيجابي. ويرى الباحثان أن شعور الموظف النفسي بالملكية تجاه وظيفته، يجعله أكثر محافظة على أهداف المؤسسة والسعي الجاد لتحقيقها، مما يدفعه للسلوك بشكل إيجابي، على مستوى الكياسة في العمل وإيثار الآخرين والمثابرة والتفاني لإتمام المهام، فالجوانب النفسية لها دور فعال في سلوك الفرد.

#### النتائج والتوصيات

##### أولاً: نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن درجة ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الأكاديمية محل الدراسة: (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وكلية فلسطين التقنية، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) متوسطاً وبلغ (63.472%). كما أظهرت النتائج أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعاً، حيث بلغ للدرجة الكلية (81.025%). وأظهرت النتائج أن درجة الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة مرتفعة وبلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (81.216%).

على صعيد العلاقة بين المتغيرات، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التسويق الداخلي وكلا من الشعور بالملكية النفسية وممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج أيضاً أنه توجد علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية الدرجة الكلية والأبعاد (الكياسة، والإيثار، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة.

في سياق متصل، أظهرت النتائج أن شعور الموظف بالملكية تجاه الوظيفة يلعب دوراً وسيطاً بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؛ وترسخت هذه العلاقة من خلال وجود التأثير الإيجابي لممارسات التسويق الداخلي وبشكل دال احصائياً في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة؛ وكذلك من وجود أثر إيجابي دال احصائياً لممارسات التسويق الداخلي في الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة لدى

في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة. تنمية الرفاهية،  
34(110)، 105-138.

السلوم، طارق بن محمد والعضايلة، علي بن محمد.  
(2013). أثر إدراك العم التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمية  
لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية  
السعودية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود، 25(1)،  
163-188.

الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2015). دور الدعم التنظيمي  
المدرّك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك  
المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية-  
الشق المدني- قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات  
الاقتصادية والإدارية، 23(2)، 31-59.

صرصور، آية عبد القادر إبراهيم. (2015). دور الأمن  
الوظيفي في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين  
الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير  
منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الطنبولي، محمد عبد الحميد؛ وكريم، رمضان سعد؛ والعبار،  
إبتسام علي حمزة. (2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته  
بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة  
بنغازي. مجلة نقد وتنوير، ع(2)، 65-100.

الطويل، رانيا حمدي عبد الجواد. (2010). أثر التسويق  
الداخلي على التوجه الابتكاري لدى العاملين في قطاع الاتصالات  
في مصر- دراسة ميدانية. المجلة العلمية، جامعة قناة السويس ،  
1(2)، 317-328.

عبدالله، معتز طلعت محمد. (2014). العلاقة بين الذكاء  
العاطفي وكل من التسويق الداخلي ورضا العملاء: دراسة تطبيقية  
على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. المجلة العلمية  
للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس ، ع(4)، 741-790.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن. (2001). البحث  
العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر  
والطباعة والتوزيع.

على صعيد التطوير النظري والاسهامات المعرفية، أوصت  
الدراسة بأهمية دراسة العلاقة بين الشعور بالملكية النفسية وفاعلية  
الأداء والروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسات الأكاديمية في  
قطاع غزة. وكذلك علاقة الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة  
والسلوك التنظيمي والولاء التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية  
العاملة في قطاع غزة؛ وأثر الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة  
في متغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي. كما  
أوصت الدراسة بأهمية دراسة الشعور بالملكية النفسية تجاه  
المؤسسة الأكاديمية وعلاقة ذلك بمتغيرات تنظيمية مثل الأداء  
المؤسسي والصورة الذهنية للمؤسسة.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

أبو بكر، أيمن عبدالله محمد. (2015). أثر ممارسات التسويق  
الداخلي على رضا العاملين: دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي-  
الإمارات- فرع مدينة العين. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة  
السودان للعلوم والتكنولوجيا، 16(1)، 10-24.

أبو تايه، بندر (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك  
المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن.  
مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(2)،  
145-186.

أبو سمعان، محمد ناصر راشد. (2015). محددات العدالة  
التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر  
الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير  
منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو علام، رجاء. (2010). مناهج البحث في العلوم النفسية  
والتربوية. جمهورية مصر العربية: دار النشر للجامعات.

أبو عودة، عطاء الله عزات. (2014). واقع التسويق الداخلي  
في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة  
الخدمات المقدمة - قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).  
الجامعة الإسلامية، غزة.

حجاج، خليل جعفر. (2012). دور العدالة التنظيمية في  
تقرير سلوك المواطن التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين

هواري، معراج وشرع، مريم. (2009). العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء استراتيجيات التنافسية. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، 7، 124-157.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdelmoti, S.A. (2011). Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customer Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), 107-118.

Abrams, D., & Hogg, M.A. (2004). Meta-theory: Lessons from social identity research. *Personality and Social Psychology Review*, 8, 98-106.

Akroush, M., Abu-ElSamen, A., Samawi, Gh., & Odetallah, A. (2013). Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), 304-336.

Al-Hawary, S. I., Al-Qudah, K. A., Abutayeh, P. M., Abutayeh, S. M., & Al-Zyadat, D. Y. (2013). Impact of Internal Marketing on Employee's Job Satisfaction of Commercial Banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826.

Al-Makhadmah, I.M. (2015). The Relationship between Internal Marketing Practices and Job Satisfaction in Four and Five-star Hotels in Dead Sea, Jordan. *European Journal of Business and Management*, 7(35), 117-124.

Alok, K. (2014). Authentic leadership and psychological ownership: investigation of interrelations. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 266-285.

Al-Zyadat, D.Y., Al-Qudah, K.A., Abutayeh, P.M., & Abutayeh, S.M. (2013). The Impact of Internal Marketing on Employee's Job Satisfaction of Commercial Banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826.

Ardrey, R. (1996). *The territorial imperative: A personal inquiry into the animal origins of property and nations*. New York: Dells.

Armstrong, S., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behaviour*, 32(2), 319-344.

العزام، زياد. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. *مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية*، 42(1)، 103-130.

غالي، محمد أحمد سعد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الفهداوي، فهمي خليفة صالح. (2005). علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحويلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك. *مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية*، 32(2)، 392-414.

القواسمة، رشدي؛ وأبو الزر، جمال؛ وأبو موسى، مفيد؛ وأبو طالب، صابر. (2015). مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، الأردن.

المحارمة، ثامر محمد. (2008). سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية. *مجلة الإدارة العامة*، 48(2)، 24-35.

مرسي، مرفت محمد السعيد. (2014). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل - دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(2)، 165-198.

معمر، حمزة ومنصور، بن زاهي. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 32(14)، 43-54.

موقع منظمة التحرير الفلسطينية - مركز الأبحاث. (2012). التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. تاريخ الاطلاع: 15 فبراير 2016، الموقع: <http://www.shuun.ps/search-ar.html>.

موقع وزارة التربية والتعليم العالي. (2016). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة للعام الدراسي 2016/2015. فلسطين. تاريخ الاطلاع: 10 فبراير 2016، الموقع: <http://www.moehe.gov.ps>.

Brown, G., Lawrence, T.B., & Robinson, S.L. (2005). Territoriality in Organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.

Chi, J.M., & Han, T.H. (2008). Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 691-711.

Chiang, H., Chang, A., & Han, T. (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46(5), 626-662.

Demirkaya, H., & Kandemir, A. (2014). Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplenme Üzerine Bir İşletme İncelemesi. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 2(3), 7-21.

Dessler, G. (2007). *Human Resource Management*. (11<sup>th</sup> ed). New jersey: Prentice Hall.

Dirks, K.T., Cummings, L.L., & Pierce, J.L. (1996). Psychological Ownership in Organizations: Conditions Under Which Individuals Promote and Resist Change. In Woodman, R.W. & Pasmore, W.A. (Eds), *Research in Organization Change and Development* (pp. 1-23). Greenwich: JAI Press.

Dittmar, H. (1992). *The Social Psychology of Material Possessions: To Have Is To Be*. New York, St: Martin Press.

Duncan, N.G. (1981). Home Ownership and Social Theory. In J.S. Duncan (Eds.), *Housing and identify: Cross-cultural perspectives*, London: Croom Helm.

ELSamen, A. A., & Alshurideh, M. (2012). The impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in A Jordanian Pharmaceutical Company. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 84.

Etzioni, A. (1991). The Socio-Economics of Property. In F. W. Rudmin (Ed.), *To have Possessions, A handbook on Ownership and Property*, *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(6), 465-468.

Asatryan, V., & Oh, H. (2008). Psychological ownership theory: An exploratory application in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(3), 363-386.

Ataly, C.G., & Ozler, D.E. (2013). A research to determine the relationship between organizational justice and psychological ownership among non-family employees in a family business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 247-256.

Avey, J., Wernsing, T., & Palanski, M. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 107(1), 21-34.

Avey, J.B., Avolio, B., Crossley, C., & Luthans, F. (2009). Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-191.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control services which used by the consumer to evaluate the different types, with using a new classification: An Empirical study at Sharkya province. *Journal of Business Research*, Zagazige university, 13(3), 95-105.

Barnard, C.I. (1938). *The Function of the Executive: Cambridge*. MA, Harvard University Press.

Barzoki, A. S., & Ghujali, T. (2013). Study the relationship of internal marketing with job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 33.

Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy Of Management Journal*, 26, 587-595.

Beggan, J.K. (1992). On The Social Nature of Nonsocial Perception: The Mere Ownership Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 229-237.

Berry, L. (1981). The Employees as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.



*Performance*. Paper presented at 7<sup>th</sup> International Conference on Innovation & Management, China.

Jian Li, Yuan, L., Ning, L., & Li-Ying, J. (2015). Knowledge sharing and affective commitment: the mediating role of psychological ownership. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1146-1166.

Joshi, R. (2007). Internal Marketing in Organizations: Need for Reorientation. *Journal of Service Marketing*, 7(4), 28-36.

Joung, H.W., Goh, B.K., Huffman, L., Yuan, J., & Surles, J. (2015). Investigation Relationship Between Internal Marketing Practices and Employee Organizational Commitment in Foodservice Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618-1640.

Joung, H.W., Goh, B.K., Huffman, L., Yuan, J., & Surles, J. (2015). Investigation Relationship Between Internal Marketing Practices and Employee Organizational Commitment in Foodservice Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618-1640.

Karriker, J.H., & Williams, M.L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multi-Foci Model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.

Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-133.

Kaur, D., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2013). Effrct of spiritual intelligence, emotional intelligence, psychological ownership and burnout on caring behavior of nurses: A cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing*, 22(21-22), 3192-3202.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principle of Marketing*. (15<sup>th</sup> ed). New jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2015). *Marketing Management*. (15<sup>th</sup> ed). New jersey: Pearson Hall.

Lambert, S.J. (Eds). (2006). Both Art and Science: Employing Organizational Documentation in Workplace-Based Research. Mahwah: New Jersey.

Farzad, A., Nahavandi, N., & Caruana, A. (2008). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1480-1486.

Foreman, S., & Money, A. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement And Application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.

Fu Pan, X., Qin, Q., & Gao, F. (2014). Psychological ownership, organization-based self-esteem and positive organizational behaviors. *Chinese Management Studies*, 8(1), 127-148.

Furby, L. (1978). Possession: Toward ATheory of Their Meaning and Function throughout The Life Cycle. In P.B. Baltes (Ed.), *Life Span Development and Behavior 1<sup>st</sup> ed* (pp.297-336), New York: Academic Press.

George, J.M., & Brief, A.P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Journal of Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.

Ghafoor, A., Qureshi, T.M., Khan, M.A., & Hijazi, S.T. (2001). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391-7403.

Govindarajulu, M., & Daily, B.F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364-372.

Greenberg, J. (2011). *Behaviour in Organizations*. (10<sup>th</sup> ed). England, Pearson Education Limited, Essex.

Gyekye, S. A., & Haybatollahi, M. (2015). Organizational citizenship behavior: An empirical investigation of the impact of age and job satisfaction on Ghanaian industrial workers. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(2), 285-301.

Hua, Y., & Yu, M. (2011). *An Empirical Study on Organizational Citizenship Behavior and Business*



- Murphy, G., Athanasou, J., & King, N. (2002). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: a Study of Australian Human-Service Professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287-297.
- Mustafa, M., Ramos, H.M., & Man, T.W. (2015). Linking psychological ownership to employee extra-role behaviours in small overseas Chinese family businesses: Does family status matter?. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economics*, 7(2), 129-147.
- O'Driscoll, M. P., Pierce, J. L., & Coghlan, A. M. (2006). The Psychology of Ownership Work Environment Structure, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors. *Group & Organization Management*, 31(3), 388-416.
- Organ, D. W. (1988). *Organization citizenship behaviors: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books.
- Ortiz, M.Z., Rosario, G.P., Rico, P.P. Marquez, E., & Gruneiro, P.C. (2014). Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in A Sample of Private Banking Employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91-106.
- Özler, H., Yilmaz, A., & Özler, D. (2008). Psychological Ownership: An Empirical Study on Its Antecedents and Impacts upon Organizational Behaviors. *Problems and Perspectives in Management*, 6(3), 38-47.
- Peng, H., & Pierce, J. (2015). Job-and organization-based psychological ownership: relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 151-168.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 477-496.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107.
- Pierce, J., & Rodgers, L. (2004). The psychological of Ownership and Worker-Owner
- Latif, K.F., & Baloch, Q.B. (2014). Role of Internal Service Quality (ISQ) in the Relationship between Internal Marketing and Organizational Performance. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(2), 230-250.
- Lee, J., & Suh, A. (2015). How Do Virtual Community Members Develop Psychological Ownership and What are The Effects of Psychological Ownership in Virtual Communities?. *Computers in Human Behavior*, 45, 382-391.
- Lerner, J.S., & Tetlock, P.E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125(2), 255-275.
- Liu, J., Wang, H., Hui, C., & Lee, C. (2012). Psychological Ownership: How Having Control Matters. *Journal of Management Studies*, 49(5), 869-895.
- Liu, Y. (2009). Perceived Organizational Support and Expatriate Organizational Citizenship Behavior: The mediating Role of Affective Commitment Towards the Parent Company. *Personnel Review*, 38(3), 307-321.
- Makvandi, F., Aghababapoor, T., & Mondanipour, I. (2013). Studying the Effect of Internal Marketing on Employees' Self-Esteem. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(12), 519-528.
- Mayhew, M.G., Ashkanasy, N., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational setting. *The Journal of Social Psychology*, 147(5), 477-500.
- McAllister, D.J. (1989). *Non-Mandated Behaviour (NMB) and the Consummate Contributions of Individuals in Organizations*. Paper Presented at the Western Academy of Management Meeting, San Francisco.
- Md-Slidin, S., Sambasivan, M., & Muniandy, N. (2010). Impact of psychological ownership on the performance of business school lecturers. *Journal of Education for Business*, 85(1), 50-56.
- Mulhern, F., & Schultz, D. (2008). Internal Marketing Best Practice Study. Presented at Forum for People Performance Management and Measurement.

Company. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(5), 512-530.

Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective Commitment and Job Satisfaction among Non-Family Employees: Investigating the Roles of Justice Perceptions and Psychological Ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89.

Smith, C. Ann, Organ, Dennis W., & Near, Janet P. (1983). Organizational citizenship behavior, its nature and antecedents. *Journal of Applied psychology*, 67(4), 653-663.

Tasi, Y., & Wu, S.w. (2011). Using Internal Marketing to Improve Organizational Commitment and Service Quality. *Journal of Advanced Nursing*, 67(12), 2593-2604.

Van Dyne, L., & Pierce, J. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.

Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behaviour Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.

Young, L.D. (2010). Is Organizational Justice enough to Promote Citizenship Behavior at Work? A retest in Korea. *European Journal of Scientific Research*, 45(4), 637-648.

Zeithaml, V., Wilson, A., Bitner, M., & Gremler, D. (2012). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm*. (2<sup>nd</sup> ed). New York: McGraw-Hill Erwin.

Productivity. *Group & Organization Management*, 29(5), 588-613.

Pierce, J.L., Kostova, T., Dirks, K.T. (2001). Towards A Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.

Pierce, J.L., Rubenfeld, S.A., & Morgan, S. (1991). Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effect. *Academy of Management Review*, 16(1), 121-141.

Podsakoff, P., Morrman, R., & Fetter, R. (1990). The impact of transformational leader behaviors on employee trust, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Podsakoff, P., Whiting, S., & Blume, B. (2009). Individual- and Organization-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

Porteous, J.D. (1976). Home: The Territorial Core. *Geographical Review*, 66(4), 383-390.

Poutsma, E., Eert, C., & Ligthart, P. (2015). Employee Ownership and Organizational Citizenship Behavior: High Performance Ownership Systems and the Mediating Role of Psychological Ownership. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 16, 223-248.

Ren-Tao, M. (2011). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in china. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12, 105-127.

Sasaki, I., Gonzalez, G.B., & Zamora, D.T. (2016). Understanding the Impact of Internal Marketing Practices on Both Employees' and Managers' Organizational Commitment in Elderly Care Homes. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 28-49.

SeyedJavadin, S., Rayej, H., Yazdani, H., & Estiri, M. (2012). How Organizational Citizenship Behavior Mediates between Internal Marketing and Service Quality: The Case of Iranian GAS