

إقرار طالب بإعداد وتسليم بحث علمي

أقر أنا الطالب/الطالبة: صناري بن جمعة شحاذ ه العتري

المقيد/ة بكلية: الإدارة

التخصص: الإدارة أعمال

المستوى: العاشر

الرقم الجامعي: ١٠٦٤-٢٢٤٤

بأن البحث المقدم بعنوان:

"أثر رضا الموظفين على ولائهم (بمدينة الملك سعود الطبية)"

هو من إعدادي الشخصي بالكامل، وأتحمل المسؤولية الكاملة عنه من جميع الجوانب، وذلك بدايةً من اختيار فكرة البحث، وتحديد المشكلة البحثية، وصياغة الأهداف، ووضع الفروض أو التساؤلات، مرورًا بجمع البيانات والمراجع، وتحليلها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة، وصولًا إلى استخلاص النتائج والتوصيات.

كما أقر بما يلي:

الالتزام بالأمانة العلمية في إعداد البحث، وعدم النقل أو الاقتباس غير المشروع.

توثيق جميع المراجع والمصادر المستخدمة توثيقًا علميًا صحيحًا.

أن البحث لم يتم اقتباسه كليًا أو جزئيًا من أي مصدر دون الإشارة إليه.

أن البحث لم يُقدّم سابقًا لأي جهة تعليمية أخرى للحصول على درجة علمية.

الالتزام بكافة قواعد ومعايير إعداد البحوث العلمية المعتمدة.

وأتحمل المسؤولية القانونية والأكاديمية كاملةً في حال ثبوت خلاف ذلك.

وتحرر هذا الإقرار بناءً على رغبتي، ودون أدنى مسؤولية على المؤسسة التعليمية.

الاسم: مشاري محمد شحاذة العزلي

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠١٩/٦/٢٤

**أثر رضا الموظفين على ولاء العملاء: دراسة تطبيقية علي مدينة
الملك سعود الطبية بمدينة الرياض**

**The Impact of Employee Satisfaction on Customer
Loyalty: An Applied Study on King Saud Medical City in
Riyadh**

إعداد الطالب: مشاري جمعه شحاذه العنزي
الرقم الجامعي: ٢٤٢٠٠١٠٦٤

مشروع التخرج – ٢
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي – ٢٠٢٦ م / ١٤٤٧ هـ

جدول المحتويات

٣	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	1.1 المقدمة:
٦	١,٢ مشكلة البحث:
٦	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٧	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٨	١,٣ أهمية البحث:
٨	١,٣,١ الأهمية النظرية:
٨	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
٩	١,٤ أسئلة البحث:
٩	١,٥ أهداف البحث:
٩	١,٦ فرضيات البحث:
١٠	١,٧ نموذج البحث:
١١	١,٨ منهجية البحث:
١٢	١,٩ الدراسة الميدانية:
١٤	١,١٠ هيكل المشروع:
١٥	٢ الفصل الثاني: الإطار النظري
١٦	٢,١ المقدمة
١٧	2.2 المتغير الأول: رضا الموظفين
١٧	٢,٢,١ التعريف:
١٨	٢,٢,٢ التطور:
١٩	٢,٢,٣ الأهمية:
٢٠	٢,٢,٤ الأهداف:
٢٠	٢,٢,٥ الأبعاد:
٢٢	٢,٢,٦ النظريات:
٢٣	٢,٢,٧ رسم توضيحي:
٢٤	2.3 المتغير الثاني: ولاء العملاء
٢٤	٢,٣,١ التعريف:
٢٥	٢,٣,٢ التطور:
٢٦	٢,٣,٣ الأهمية:
٢٧	٢,٣,٤ الأبعاد:
٢٨	٢,٣,٥ النظريات:
٣٠	٢,٣,٦ رسم توضيحي:
٣١	٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر رضا الموظفين على ولاء العملاء
٣١	٢,٤,١ الأنماط:
٣٢	٢,٤,٢ الصراعات:
٣٣	٢,٤,٣ الفجوات:
٣٤	٢,٤,٤ رسم توضيحي:
٣٥	2.5 الخلاصة:
٣٥	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:
٣٦	٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:
٣٦	٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:
٣٨	٣ قائمة المراجع
٤١	٤ الملاحق
٤١	٤,١ استمارة الاستبانة:

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تشهد المؤسسات الصحية في العصر الحديث تحولات متسارعة نتيجة التطورات التقنية والإدارية المتلاحقة، إلى جانب تزايد توقعات المستفيدين وارتفاع مستويات المنافسة بين المؤسسات المقدمة للخدمات الصحية. وقد دفع ذلك العديد من المؤسسات إلى إعادة النظر في أساليب إدارة مواردها البشرية باعتبارها أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها. وأصبح نجاح المؤسسات الصحية لا يعتمد فقط على توافر الإمكانيات المادية والتجهيزات التقنية، بل يرتبط أيضًا بقدرتها على استقطاب الموظفين الأكفاء والمحافظة عليهم وتوفير بيئة عمل داعمة تساعد على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. كما أن الاهتمام بالموظفين أصبح يمثل توجهًا إداريًا حديثًا يهدف إلى رفع جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين وتعزيز مكانة المؤسسة في المجتمع. (الجهني، ٢٠٢٠، ص ١٢).

ويُعد رضا الموظفين من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والإداريين خلال السنوات الأخيرة، نظرًا لما يمثله من عنصر مؤثر في سلوك العاملين وأدائهم داخل المؤسسة. ويعبر الرضا الوظيفي عن حالة من الارتياح النفسي والمهني يشعر بها الموظف تجاه عمله نتيجة توافر مجموعة من العوامل الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل والأجور والحوافز وفرص النمو والتطوير المهني. كما يسهم ارتفاع مستوى الرضا في تعزيز دافعية العاملين وزيادة التزامهم الوظيفي وتحسين مستوى التعاون بينهم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الأداء والخدمات المقدمة. وفي المؤسسات الصحية على وجه الخصوص تزداد أهمية رضا الموظفين نظرًا لارتباطه المباشر بطبيعة الخدمات المقدمة للمرضى والمراجعين وتأثيره في مستوى الرعاية الصحية وجودة التفاعل مع المستفيدين. (صلاح الدين، ٢٠٢١، ص ١٨٨).

ومن جانب آخر، يُعد ولاء العملاء أحد المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم نجاحها واستمراريتها، حيث يعكس مدى تمسك العملاء بالمؤسسة ورغبتهم في الاستمرار في الاستفادة من خدماتها مستقبلاً. ولا يقتصر مفهوم الولاء على مجرد تكرار التعامل مع المؤسسة، بل يشمل أيضًا مستوى الثقة الذي يكنه العميل للمؤسسة واستعداده للتوصية بخدماتها للآخرين والدفاع عنها في مواجهة البدائل المنافسة. وفي القطاع الصحي تكتسب هذه المسألة أهمية خاصة لأن قرار المستفيد بالعودة إلى المؤسسة الصحية أو ترشيحها للآخرين يرتبط بدرجة كبيرة بجودة الخدمة وتجربته الكلية أثناء تلقي

الرعاية الصحية. ولذلك تسعى المؤسسات الصحية إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها من خلال تحسين جودة الخدمات والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم المختلفة. (الزايدي، ٢٠٢٣، ص ٢٤٠٨).

وتشير العديد من الأدبيات الإدارية والتسويقية إلى وجود علاقة وثيقة بين رضا الموظفين وولاء العملاء، حيث يُنظر إلى الموظفين باعتبارهم الحلقة الأساسية التي تربط المؤسسة بعملائها. فالموظف الراضي عن عمله يكون أكثر قدرة على تقديم خدمات متميزة والتعامل بإيجابية مع العملاء والاستجابة لاحتياجاتهم بصورة أفضل، مما يؤدي إلى تحسين تجربتهم وزيادة مستويات رضاهم وثقتهم بالمؤسسة. وفي المقابل فإن انخفاض مستوى رضا الموظفين قد ينعكس سلبًا على جودة الخدمات المقدمة ويؤثر في مستوى رضا العملاء واستمرارهم في التعامل مع المؤسسة. ومن هنا برزت أهمية الاهتمام بالموظفين بوصفهم عملاء داخليين للمؤسسة، إذ إن تحقيق رضاهم يعد خطوة أساسية نحو تحقيق رضا العملاء الخارجيين وتعزيز مستويات ولائهم للمؤسسة. (صالح، ٢٠٢١، ص ٢٥٥).

وقد دعمت العديد من الدراسات السابقة هذه الرؤية، حيث توصلت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية ومستويات رضا العاملين في تعزيز رضا العملاء وولائهم. وأوضحت هذه الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير موظفيها وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم تحقق مستويات أعلى من جودة الخدمة ورضا المستفيدين مقارنة بالمؤسسات التي تهمل الجوانب المرتبطة بالعاملين. كما أكدت أن تحسين ظروف العمل وتوفير الحوافز المناسبة وفرص التدريب والتطوير يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على تجربة العملاء ومدى استمرارهم في التعامل مع المؤسسة. (بالطيب، ٢٠٢٥، ص ٦٠٢).

وفي المقابل، أشارت بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين رضا الموظفين وولاء العملاء ليست علاقة مباشرة في جميع الحالات، بل قد تتأثر بمجموعة من المتغيرات التنظيمية والإدارية الأخرى. فقد أوضحت بعض البحوث أن جودة الخدمة المدركة والقيادة التنظيمية ومستوى التمكين الوظيفي والثقافة التنظيمية قد تلعب دورًا وسيطًا أو معدلًا في هذه العلاقة، مما يجعل تأثير رضا الموظفين على ولاء العملاء يختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقًا لطبيعة البيئة التنظيمية السائدة فيها. كما تؤكد هذه الدراسات أهمية إجراء المزيد من البحوث التطبيقية داخل القطاعات المختلفة للتعرف على طبيعة هذه العلاقة والعوامل المؤثرة فيها بصورة أكثر دقة وشمولية. (حمزة، ٢٠٢٢، ص ٢١).

وفي ضوء ما سبق، تتضح أهمية دراسة أثر رضا الموظفين على ولاء العملاء في مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض، باعتبارها إحدى المؤسسات الصحية الرائدة التي تقدم خدماتها لشريحة واسعة من المستفيدين. وتستمد هذه الدراسة أهميتها من سعيها إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد رضا الموظفين المتمثلة في الرضا عن بيئة العمل والرضا عن الأجور والحوافز والرضا عن فرص التدريب والتطوير في تعزيز ولاء العملاء. كما يُتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم مجموعة من المؤشرات العلمية والتطبيقية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية وتحسين بيئة العمل ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة، بما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء واستمرار ولائهم للمؤسسة. (القباري، ٢٠٢٤، ص ٩١٠).

١,٢ مشكلة البحث:

تسعى المؤسسات الصحية إلى تحقيق مستويات مرتفعة من رضا العملاء وولائهم باعتبار ذلك أحد المؤشرات المهمة على جودة الخدمات المقدمة ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي المقابل، يُعد رضا الموظفين من العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى الأداء وجودة التفاعل مع المستفيدين، إلا أن طبيعة العلاقة بين رضا الموظفين وولاء العملاء ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة خاصة في المؤسسات الصحية التي تعتمد بصورة كبيرة على العنصر البشري في تقديم خدماتها. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوعات الرضا الوظيفي وولاء العملاء، إلا أن هناك حاجة لفهم مدى تأثير أبعاد رضا الموظفين المتمثلة في الرضا عن بيئة العمل والرضا عن الأجور والحوافز والرضا عن فرص التدريب والتطوير على ولاء العملاء في مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته والإجابة عنه بصورة علمية ومنهجية.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

ركزت العديد من الدراسات السابقة على موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي أو الأداء الوظيفي للعاملين، في حين كان الاهتمام أقل بدراسة تأثير رضا الموظفين على ولاء العملاء بشكل مباشر. وقد أدى ذلك إلى وجود فجوة معرفية تتعلق بفهم الآليات التي يمكن من خلالها أن ينعكس رضا الموظفين على سلوك العملاء واتجاهاتهم نحو المؤسسة، خاصة في البيئات الخدمية والصحية التي تتطلب تفاعلاً مستمراً بين الموظفين والمستفيدين.

كما تناولت دراسات أخرى موضوع ولاء العملاء من منظور تسويقي يركز على جودة الخدمة أو رضا العملاء أو الأنشطة التسويقية المختلفة، بينما لم تحظ أبعاد رضا الموظفين بالقدر الكافي من الاهتمام باعتبارها متغيرات مؤثرة في بناء ولاء العملاء. ويشير ذلك إلى الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تربط بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية ومفاهيم التسويق والعلاقات مع العملاء ضمن إطار تحليلي متكامل.

إضافة إلى ذلك، أظهرت مراجعة الأدبيات وجود ندرة نسبية في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين رضا الموظفين وولاء العملاء داخل المؤسسات الصحية الحكومية، حيث تركزت معظم الدراسات في قطاعات البنوك والاتصالات والضيافة والخدمات التجارية. ومن ثم تبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في القطاع الصحي لما يتميز به من خصوصية وأهمية اجتماعية وإنسانية تؤثر في طبيعة تفاعل العملاء مع المؤسسة.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

تواجه المؤسسات الصحية تحديات مستمرة في المحافظة على ولاء العملاء في ظل تزايد توقعات المستفيدين وارتفاع مستوى المنافسة بين الجهات المقدمة للخدمات الصحية. ورغم الجهود المبذولة لتحسين جودة الخدمات الصحية، فإن بعض المؤسسات قد تركز على الجوانب التشغيلية والتقنية دون إعطاء اهتمام كافٍ للعوامل المرتبطة برضا الموظفين وتأثيرها في تجربة العميل، مما يستدعي دراسة هذه العلاقة بصورة أعمق.

كما أن مدينة الملك سعود الطبية تضم أعدادًا كبيرة من العاملين في تخصصات وإدارات متنوعة، الأمر الذي يجعل من الضروري التعرف على مستوى رضا الموظفين تجاه بيئة العمل والأجور والحوافز وفرص التدريب والتطوير، ومدى انعكاس ذلك على جودة تعاملهم مع العملاء ومستوى الولاء الذي يظهره المستفيدون تجاه المؤسسة. وتوفر هذه الدراسة بيانات ميدانية يمكن أن تساعد الإدارة في تطوير سياسات أكثر فاعلية في مجال إدارة الموارد البشرية.

كذلك تفتقر العديد من المؤسسات الصحية إلى مؤشرات واضحة توضح حجم تأثير رضا الموظفين في ولاء العملاء، مما قد يحد من قدرتها على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة فيما يتعلق بتحسين بيئة العمل أو تطوير برامج الحوافز والتدريب. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تقديم نتائج تطبيقية يمكن

الاستفادة منها في دعم متخذي القرار وتوجيه الجهود نحو المجالات الأكثر تأثيرًا في تعزيز ولاء العملاء وتحسين الأداء المؤسسي.

١,٣ أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من تناوله أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة التي تحظى باهتمام متزايد في المؤسسات الخدمية والصحية، والمتمثل في دراسة أثر رضا الموظفين على ولاء العملاء. ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في القطاع الصحي نظرًا لاعتماد جودة الخدمات الصحية بصورة كبيرة على كفاءة العاملين ومستوى رضاهم عن بيئة العمل. كما تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين أبعاد رضا الموظفين المختلفة وولاء العملاء، بما يسهم في دعم الجهود الرامية إلى تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز رضا المستفيدين واستمرار تعاملهم مع المؤسسة.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيري رضا الموظفين وولاء العملاء من خلال دراسة العلاقة بينهما في بيئة صحية تطبيقية. كما تسهم الدراسة في توسيع المعرفة العلمية المرتبطة بأبعاد رضا الموظفين المتمثلة في الرضا عن بيئة العمل والرضا عن الأجور والحوافز والرضا عن فرص التدريب والتطوير، وبيان مدى تأثيرها في ولاء العملاء. كذلك تساعد الدراسة في سد جانب من النقص المعرفي في الدراسات العربية التي تناولت هذه العلاقة داخل المؤسسات الصحية، وتوفر إطارًا نظريًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية ذات الصلة.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العملية لهذا البحث في توفير نتائج ميدانية يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية على التعرف إلى العوامل المرتبطة برضا الموظفين ومدى تأثيرها في ولاء العملاء. كما تسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار عند وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بتحسين بيئة العمل وتطوير أنظمة الحوافز وتوسيع فرص التدريب والتطوير المهني للعاملين. إضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين وتحسين تجربتهم بما ينعكس إيجابًا على مستوى رضاهم واستمرار ولائهم للمؤسسة الصحية.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر رضا الموظفين على ولاء العملاء لدى مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر الرضا عن بيئة العمل على ولاء العملاء لدى مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض؟

ما أثر الرضا عن الأجور والحوافز على ولاء العملاء لدى مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض؟

ما أثر الرضا عن فرص التدريب والتطوير على ولاء العملاء لدى مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

بيان أثر رضا الموظفين على ولاء العملاء لدى مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

اهداف البحث الفرعية:

بيان أثر الرضا عن بيئة العمل على ولاء العملاء لدى مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

بيان أثر الرضا عن الأجور والحوافز على ولاء العملاء لدى مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

بيان أثر الرضا عن فرص التدريب والتطوير على ولاء العملاء لدى مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لرضا الموظفين على ولاء العملاء لدى مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للرضا عن بيئة العمل على ولاء العملاء لدى مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

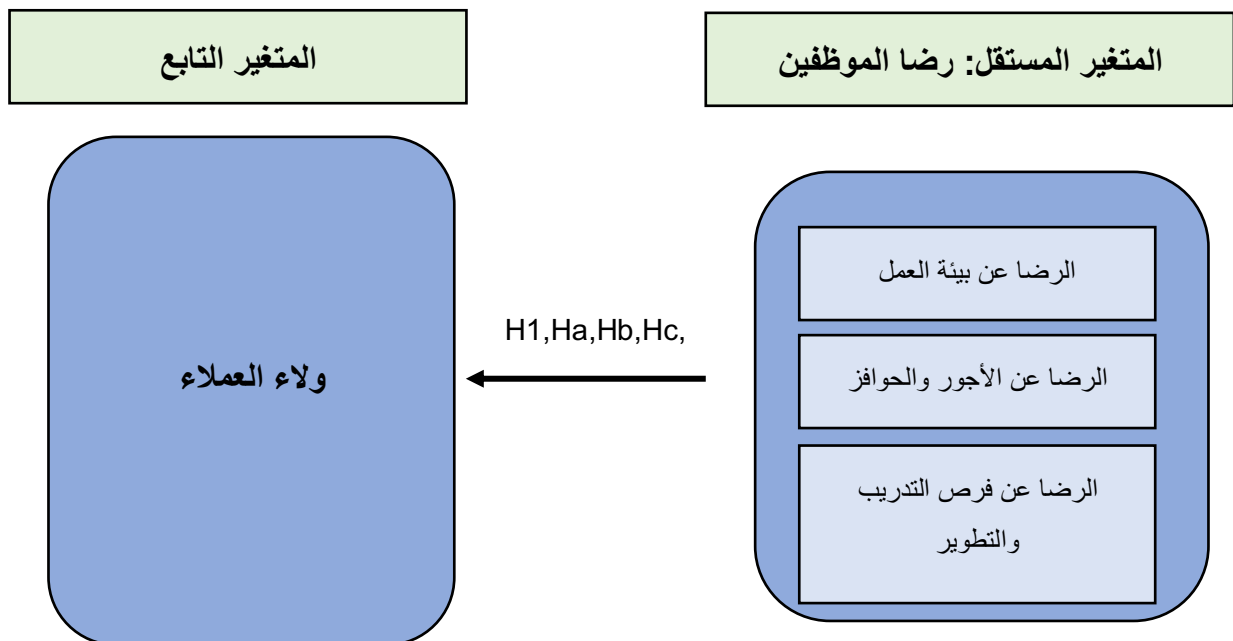
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للرضا عن الأجور والحوافز على ولاء العملاء لدى مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للرضا عن فرص التدريب والتطوير على ولاء العملاء لدى مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٦)

١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٦)

١,٩ الدراسة الميدانية:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر رضا الموظفين على ولاء العملاء: دراسة تطبيقية علي مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في للعام الجامعي ٢٠٢٦م – ١٤٤٧هـ

الحدود البشرية: يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين والاطباء في مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

الحدود المكانية: يتم اجراء الدراسة في مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض.

نبذة عن مكان التطبيق: مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض

تُعد مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض إحدى أكبر المؤسسات الصحية الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتمثل أحد المكونات الرئيسة لمنظومة الرعاية الصحية التابعة لوزارة الصحة. وتقدم المدينة خدمات صحية متكاملة تشمل الجوانب العلاجية والوقائية والتأهيلية لمختلف فئات المجتمع، كما تستقبل أعدادًا كبيرة من المرضى والمراجعين من مدينة الرياض ومختلف مناطق المملكة. وقد أسهم حجم المدينة وإمكاناتها البشرية والتقنية في جعلها من أبرز الصروح الطبية التي تؤدي دورًا مهمًا في دعم القطاع الصحي وتحقيق مستهدفات التنمية الصحية الوطنية.

وتتميز مدينة الملك سعود الطبية ببنية تحتية متطورة تضم عددًا من المستشفيات التخصصية والمراكز الطبية المساندة التي تعمل بصورة تكاملية لتقديم خدمات الرعاية الصحية. كما تحتوي على العديد من الأقسام الطبية والجراحية والتشخيصية التي تغطي مختلف التخصصات الصحية، الأمر الذي يمكنها من التعامل مع الحالات المرضية المتنوعة وتقديم خدمات علاجية متقدمة وفق المعايير المهنية المعتمدة. ويسهم هذا التنوع في الخدمات في تعزيز قدرة المدينة على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق مستويات مرتفعة من جودة الرعاية الصحية.

وتتضمن المدينة كوادر بشرية مؤهلة تشمل الأطباء والتمريض والفنيين والإداريين والمتخصصين في المجالات الصحية المختلفة، حيث يعتمد نجاح الخدمات المقدمة بصورة كبيرة على كفاءة هذه الكوادر وقدرتها على العمل ضمن بيئة مهنية متكاملة. كما تحرص إدارة المدينة على دعم العاملين من خلال

برامج التطوير المهني المستمر والتدريب المتخصص الذي يهدف إلى رفع كفاءة الأداء ومواكبة التطورات المتسارعة في المجال الصحي، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمرضى والمراجعين.

وتولي مدينة الملك سعود الطبية اهتماماً كبيراً بتطبيق مفاهيم الجودة وسلامة المرضى وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تعمل على تطوير إجراءات العمل وتحديث الأنظمة التشغيلية بما يسهم في تعزيز كفاءة الخدمات الصحية وتحقيق رضا المستفيدين. كما تسعى إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في إدارة العمليات الصحية والإدارية، بما يدعم سرعة إنجاز الخدمات ودقة تقديمها ويعزز من تجربة المستفيد داخل المؤسسة الصحية.

وتُعد المدينة مركزاً مهماً للتدريب والتعليم الصحي، حيث تسهم في إعداد وتأهيل الكوادر الطبية والصحية من خلال البرامج التدريبية والتخصصية المتنوعة التي تستهدف الممارسين الصحيين في مختلف المجالات. كما تشارك في دعم الأنشطة العلمية والبحثية التي تسهم في تطوير المعرفة الطبية وتحسين الممارسات المهنية، الأمر الذي يعزز من مكانتها كمؤسسة صحية وتعليمية وبحثية في الوقت ذاته. ويؤدي هذا الدور إلى دعم جودة الخدمات الصحية المقدمة وتعزيز قدرة العاملين على تقديم رعاية صحية أكثر كفاءة وفاعلية.

وقد تم اختيار مدينة الملك سعود الطبية ميداناً لتطبيق هذه الدراسة نظراً لما تتمتع به من حجم تنظيمي كبير وتنوع في الكوادر البشرية والخدمات الصحية المقدمة، إضافة إلى طبيعة العمل التي تعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل المباشر بين الموظفين والعملاء. كما أن دراسة أثر رضا الموظفين على ولاء العملاء في هذه المؤسسة يمكن أن توفر مؤشرات عملية مهمة تساعد في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل وتعزيز جودة الخدمات الصحية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى رضا العملاء واستمرار ولائهم للمؤسسة.

١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١ المقدمة

يُعد الإطار النظري من أهم الأجزاء الرئيسية في البحث العلمي، حيث يوفر الأساس الفكري والمعرفي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير الظاهرة محل البحث وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة. كما يسهم في توضيح المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالدراسة وتحديد أبعادها والعوامل المؤثرة فيها، من خلال الاستفادة من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة. ويكتسب الإطار النظري أهمية خاصة في الدراسات الإدارية والسلوكية لما يقدمه من تفسير علمي للمتغيرات التنظيمية والإنسانية التي تؤثر في أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها، كما يساعد في بناء إطار مفاهيمي يسهم في تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانياً ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

وتتناول الدراسة الحالية موضوع أثر رضا الموظفين على ولاء العملاء في مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض، وهو من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة نتيجة إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري في تحقيق جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء والمحافظة عليهم. ولذلك يركز هذا الفصل على استعراض الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بدءاً من رضا الموظفين وأبعاده المتمثلة في الرضا عن بيئة العمل والرضا عن الأجور والحوافز والرضا عن فرص التدريب والتطوير، ثم تناول مفهوم ولاء العملاء وأبعاده وأهميته للمؤسسات الخدمية، وصولاً إلى عرض العلاقة بين المتغيرين في ضوء ما تناولته الدراسات والأدبيات العلمية ذات الصلة، بما يسهم في بناء أساس نظري متين للدراسة الحالية ويدعم تفسير نتائجها ومناقشتها بصورة علمية دقيقة.

٢,٢ المتغير الاول: رضا الموظفين

٢,٢,١ التعريف:

يُعد رضا الموظفين من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ويشير إلى مجموعة المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يحملها الموظف تجاه عمله والمؤسسة التي يعمل بها. ويعكس هذا المفهوم درجة تقبل الموظف لمختلف جوانب العمل ومدى شعوره بالارتياح والانسجام مع بيئة العمل والمهام الموكلة إليه، الأمر الذي يؤثر بصورة مباشرة في مستوى أدائه وإنتاجيته داخل المؤسسة. (خيرى، ٢٠١٩، ص ٢٢٥).

وينظر إلى رضا الموظفين باعتباره حالة نفسية تنتج عن مقارنة الموظف بين ما يتوقعه من عمله وما يحصل عليه فعلياً من مزايا مادية ومعنوية. فكلما اقتربت النتائج الفعلية من توقعات الموظف أو تجاوزتها ارتفع مستوى الرضا لديه، بينما يؤدي وجود فجوة كبيرة بين التوقعات والواقع إلى انخفاض مستوى الرضا وظهور مشاعر عدم الارتياح تجاه العمل والمؤسسة. (تبانى، ٢٠٢١، ص ٥٢٣).

كما يُعرف رضا الموظفين بأنه درجة الإشباع التي يحققها العمل للعامل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وعلاقات مهنية إيجابية وفرص للتطور المهني والحصول على مكافآت عادلة تتناسب مع الجهد المبذول. ولا يقتصر الرضا على جانب واحد من جوانب العمل، بل يشمل مجموعة متكاملة من العناصر التي تسهم مجتمعة في تشكيل الاتجاه العام للموظف نحو عمله. (صلاح الدين، ٢٠٢١، ص ١٧٤).

وينظر إلى رضا الموظفين كذلك بوصفه مؤشراً مهماً على نجاح السياسات الإدارية داخل المؤسسة، إذ يعكس مدى قدرة الإدارة على تلبية احتياجات العاملين وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل وتطلعات الموظفين. كما يُعد من العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام والانتماء والاستقرار الوظيفي، ويؤدي دوراً مهماً في الحد من معدلات الغياب ودوران العمل وتحسين العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة. (حسين، ٢٠٢٤، ص ٨٨٧).

وفي المؤسسات الصحية تزداد أهمية رضا الموظفين نتيجة طبيعة العمل التي تعتمد بصورة كبيرة على التعامل المباشر مع المرضى والمراجعين، حيث يؤثر مستوى رضا العاملين في جودة الرعاية الصحية المقدمة وسرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين. ولذلك تحرص المؤسسات الصحية الحديثة على تبني

سياسات وممارسات تسهم في تعزيز رضا العاملين وتحقيق بيئة عمل داعمة ومحفزة للإبداع والتميز. (القباري، ٢٠٢٤، ص ٨٧٢).

٢,٢,٢ التطور:

شهد مفهوم رضا الموظفين تطوراً ملحوظاً عبر العقود الماضية بالتزامن مع تطور الفكر الإداري وتغير النظرة إلى العنصر البشري داخل المؤسسات. ففي المراحل الأولى من الثورة الصناعية كان الاهتمام يتركز بصورة أساسية على زيادة الإنتاج وتحقيق الكفاءة التشغيلية، بينما كان العامل يُنظر إليه باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج التي يجب توظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة. وخلال تلك المرحلة لم يكن مفهوم الرضا الوظيفي يحظى باهتمام كبير، حيث كانت الأولوية لتحقيق أعلى معدلات الإنتاج بغض النظر عن الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين. (مزغيش، ٢٠٢٠، ص ١٨٩).

ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن العشرين بدأت النظرة إلى العامل تتغير بصورة تدريجية، حيث أكدت الدراسات التي أجريت في تلك الفترة أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في تحسين الأداء والإنتاجية. وأظهرت نتائج العديد من البحوث أن اهتمام الإدارة بالعاملين وتحسين ظروف العمل وإشراكهم في بعض القرارات يسهم في رفع معنوياتهم وزيادة مستوى الرضا لديهم، الأمر الذي انعكس على الأداء والإنتاج داخل المؤسسات. ومنذ ذلك الحين أصبح الرضا الوظيفي موضوعاً رئيساً في الدراسات التنظيمية والإدارية. (خيرى، ٢٠١٩، ص ٢٢٩).

وخلال النصف الثاني من القرن العشرين شهد مفهوم رضا الموظفين مزيداً من التطور مع ظهور عدد من النظريات الإدارية والسلوكية التي سعت إلى تفسير دوافع العاملين واحتياجاتهم. فقد ركزت هذه النظريات على أهمية الحوافز المادية والمعنوية وفرص النمو المهني والعلاقات الإنسانية داخل العمل بوصفها عوامل مؤثرة في مستوى الرضا. كما توسع الباحثون في دراسة أبعاد الرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إليه، مما أسهم في تطوير أدوات وأساليب متعددة لقياسه وتحليل مستوياته داخل المؤسسات المختلفة. (تبانى، ٢٠٢١، ص ٥٢٧).

ومع بداية القرن الحادي والعشرين اتجهت المؤسسات إلى النظر لرضا الموظفين باعتباره عنصراً استراتيجياً يرتبط بتحقيق الميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وأصبح الاهتمام ببيئة العمل والتدريب والتطوير والتمكين الوظيفي والصحة المهنية جزءاً من السياسات الإدارية الحديثة الرامية إلى

تعزيز رضا العاملين والمحافظة على الكفاءات البشرية. كما أدركت المؤسسات أن رضا الموظفين لا يؤثر في الأداء الداخلي فقط، بل يمتد تأثيره إلى رضا العملاء وصورة المؤسسة وسمعتها في المجتمع. (الجهني، ٢٠٢٠، ص ١٠).

وفي الوقت الراهن أصبح رضا الموظفين أحد المؤشرات الرئيسة المستخدمة في تقييم فعالية المؤسسات ونجاحها في إدارة مواردها البشرية، حيث تعتمد العديد من المؤسسات على استقصاء آراء العاملين بصورة دورية للتعرف على مستوى رضاهم وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. كما ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بقضايا حديثة مثل جودة الحياة الوظيفية والرفاه الوظيفي والاستدامة التنظيمية، مما يعكس التحول من التركيز على الإنتاجية فقط إلى الاهتمام بالإنسان باعتباره المحرك الرئيس للنجاح المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. (الحربي، ٢٠٢٥، ص ٧٣).

٢،٢،٣ الأهمية:

تتمثل أهمية رضا الموظفين في كونه أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات، حيث يسهم شعور العاملين بالرضا تجاه وظائفهم في زيادة دافعيتهم للعمل وتحسين مستوى التزامهم بأهداف المؤسسة وسياساتها. كما يساعد الرضا الوظيفي على تعزيز روح التعاون بين العاملين وتقوية العلاقات المهنية داخل بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الفردي والجماعي ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر. (مزغيش، ٢٠٢٠، ص ١٩١).

وتبرز أهمية رضا الموظفين كذلك في دوره في الحد من المشكلات التنظيمية التي قد تواجه المؤسسات، مثل ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل وضعف الانتماء الوظيفي. فالموظفون الذين يشعرون بالرضا عن أعمالهم يكونون أكثر استقراراً ورغبة في الاستمرار داخل المؤسسة، مما يساعد على المحافظة على الكفاءات والخبرات المتراكمة وتقليل التكاليف المرتبطة باستقطاب وتدريب موظفين جدد. كما يسهم ذلك في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين بيئة العمل بصورة عامة. (صلاح الدين، ٢٠٢١، ص ١٩٨).

كما تزداد أهمية رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية والصحية نظراً لارتباطه المباشر بجودة الخدمات المقدمة للعملاء والمستفيدين. فالموظف الراضي يكون أكثر قدرة على التعامل الإيجابي مع العملاء والاستجابة لاحتياجاتهم وتقديم الخدمة بصورة مهنية تعزز رضاهم وثقتهم بالمؤسسة. ولذلك

تنظر المؤسسات الحديثة إلى رضا الموظفين باعتباره أحد العوامل الاستراتيجية التي تسهم في تحسين رضا العملاء وتعزيز ولائهم وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. (القباري، ٢٠٢٤، ص ٨٨٨).

٢,٢,٤ الأهداف:

يهدف تحقيق رضا الموظفين إلى توفير بيئة عمل إيجابية تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تهيئة الظروف التنظيمية والمهنية المناسبة التي تلبي احتياجاتهم وتدعم استقرارهم الوظيفي. كما تسعى المؤسسات من خلال تعزيز رضا العاملين إلى رفع مستويات الحماس والدافعية نحو العمل، بما يسهم في تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بصورة أكثر كفاءة واستدامة. (الجهني، ٢٠٢٠، ص ١٤).

ومن الأهداف المهمة لرضا الموظفين تعزيز الانتماء والالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث يؤدي شعور الموظف بالتقدير والعدالة والاهتمام إلى زيادة ارتباطه بالمؤسسة ورغبته في المساهمة في نجاحها وتحقيق أهدافها. كما يساعد ذلك في بناء علاقات إيجابية بين العاملين والإدارة ويعزز الثقة المتبادلة بينهم، الأمر الذي ينعكس على استقرار بيئة العمل وتقليل النزاعات والمشكلات التنظيمية المختلفة. (الجمال، ٢٠٢٤، ص ٢٤٢).

ويهدف رضا الموظفين كذلك إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمستفيدين من خلال رفع مستوى الأداء والتفاعل الإيجابي مع متلقي الخدمة. فكلما ارتفع مستوى رضا العاملين زادت قدرتهم على تقديم خدمات متميزة والاستجابة بفاعلية لاحتياجات العملاء، مما يسهم في رفع مستوى رضاهم وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة واستمرار تعاملهم معها. ولذلك أصبح تحقيق رضا الموظفين هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات الحديثة باعتباره وسيلة لتحقيق النجاح المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. (هاشم، ٢٠١٩، ص ٢٧٤).

٢,٢,٥ الأبعاد:

أولاً: الرضا عن بيئة العمل

يُقصد بالرضا عن بيئة العمل مدى شعور الموظف بالارتياح تجاه الظروف المحيطة بأداء عمله، سواء كانت ظروفًا مادية مثل تجهيزات العمل والأدوات والمرافق، أم ظروفًا تنظيمية تتعلق بطبيعة العلاقات

المهنية وأساليب الإشراف والتواصل داخل المؤسسة. وتُعد بيئة العمل المناسبة من العوامل المهمة التي تساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة وتحد من الضغوط المهنية التي قد تؤثر في مستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي. كما أن توفير بيئة عمل آمنة ومنظمة يساهم في تعزيز شعور العاملين بالاستقرار والراحة أثناء ممارسة أعمالهم اليومية. (الجهني، ٢٠٢٠، ص ١٠).

وتؤثر بيئة العمل بصورة مباشرة في اتجاهات الموظفين نحو المؤسسة، حيث ترتبط جودة بيئة العمل بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. فكلما كانت بيئة العمل أكثر دعمًا وتعاونًا واحترامًا للعاملين، زادت قدرتهم على الإبداع وتحقيق الأداء المطلوب. وفي المؤسسات الصحية على وجه الخصوص تكتسب بيئة العمل أهمية كبيرة بسبب طبيعة العمل التي تتطلب تفاعلًا مستمرًا بين العاملين والمرضى، الأمر الذي يجعل توفير بيئة عمل مناسبة عاملاً أساسيًا في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة. (القباري، ٢٠٢٤، ص ٨٧٥).

ثانيًا: الرضا عن الأجور والحوافز

يشير الرضا عن الأجور والحوافز إلى مدى اقتناع الموظف بعدالة المقابل المادي والمعنوي الذي يحصل عليه مقابل الجهد الذي يبذله في العمل. ويُعد الأجر من أكثر العوامل تأثيرًا في رضا العاملين، حيث يمثل وسيلة لتلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية ويعكس في الوقت ذاته مدى تقدير المؤسسة لجهودهم ومساهماتهم في تحقيق أهدافها. كما تساهم الحوافز والمكافآت في تعزيز شعور الموظفين بالإنصاف وتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد والتميز في الأداء. (تبان، ٢٠٢١، ص ٥٢٩).

ولا تقتصر أهمية الأجور والحوافز على الجوانب المادية فقط، بل تمتد لتشمل تأثيرها النفسي والمعنوي في العاملين، إذ يشعر الموظف بالرضا عندما يدرك أن المؤسسة تكافئ الأداء المتميز بصورة عادلة وشفافة. كما أن وجود نظام حوافز فعال يساعد على تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين العاملين وزيادة مستويات الإنتاجية والالتزام الوظيفي. ومن ثم فإن عدالة الأجور والحوافز تُعد من الركائز الأساسية التي تساهم في بناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة. (حسين، ٢٠٢٤، ص ٨٩٣).

ثالثًا: الرضا عن فرص التدريب والتطوير

يقصد بالرضا عن فرص التدريب والتطوير مدى رضا الموظف عن البرامج والأنشطة التي توفرها المؤسسة بهدف تنمية مهاراته ومعارفه وقدراته المهنية. ويُعد التدريب من الأدوات الأساسية التي تعتمد

عليها المؤسسات الحديثة لتطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة العاملين وتمكينهم من مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة العمل. كما يسهم توفير فرص التدريب بصورة مستمرة في تعزيز ثقة الموظف بقدراته وزيادة شعوره بقيمته داخل المؤسسة. (عبد الحميد، ٢٠٢٥، ص ١٤١).

وتكمن أهمية فرص التدريب والتطوير في دورها في تحقيق النمو المهني للعاملين وتهيئتهم لتولي مسؤوليات أكبر مستقبلاً، مما يعزز شعورهم بالاستقرار والرضا الوظيفي. كما أن اهتمام المؤسسة بتطوير موظفيها يرسل رسالة إيجابية مفادها أن العاملين يمثلون استثماراً طويلاً يستحق الدعم والرعاية. وفي القطاع الصحي تحديداً تُعد برامج التدريب والتطوير من المتطلبات الضرورية لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة ومواكبة المستجدات العلمية والمهنية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. (الصاوي، ٢٠٢٤، ص ٨٩٩).

٢,٢,٦ النظريات:

أولاً: نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory)

تُعد نظرية العاملين التي قدمها عالم الإدارة وعلم النفس فريدريك هيرزبرج من أبرز النظريات التي تناولت تفسير الرضا الوظيفي. وقد افترضت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في رضا الموظفين تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين، هما العوامل الوقائية أو الصحية، والعوامل التحفيزية. وترى النظرية أن الرضا وعدم الرضا لا يمثلان طرفي نقيض لمتغير واحد، وإنما ينتجان عن مجموعتين مختلفتين من العوامل التي تؤثر في الموظف داخل بيئة العمل. (تبان، ٢٠٢١، ص ٥٢٨).

وتشمل العوامل الوقائية أو الصحية عناصر مثل الأجور والرواتب وسياسات المؤسسة وظروف العمل والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والأمن الوظيفي. وترى النظرية أن غياب هذه العوامل أو ضعفها يؤدي إلى شعور الموظف بعدم الرضا، إلا أن توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا، بل يقتصر دورها على منع الاستياء والمحافظة على الاستقرار الوظيفي. ولذلك تحرص المؤسسات على توفير هذه العوامل باعتبارها متطلبات أساسية لاستمرار العمل بصورة طبيعية. (خير، ٢٠١٩، ص ٢٣٥).

أما العوامل التحفيزية فتشمل الإنجاز والتقدير وتحمل المسؤولية وفرص التقدم والنمو المهني، وهي العوامل التي تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين نحو الأداء المتميز. وتُعد هذه

النظرية مناسبة للدراسة الحالية لأنها تفسر أهمية الأبعاد التي تتناولها الدراسة، خاصة الرضا عن الأجور والحوافز والرضا عن فرص التدريب والتطوير، باعتبارها من العوامل المؤثرة في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو العمل والمؤسسة. (صلاح الدين، ٢٠٢١، ص ١٩٣).

ثانياً: نظرية التوقع لـ فيكتور فروم (Expectancy Theory)

تُعد نظرية التوقع التي قدمها فيكتور فروم من النظريات المهمة في تفسير سلوك العاملين ودوافعهم نحو العمل، حيث تفترض أن الموظف يتخذ قراراته وسلوكياته بناءً على توقعاته للنتائج التي سيحصل عليها من جهوده المبذولة. وترى النظرية أن مستوى الرضا والدافعية لدى الموظف يرتبط بمدى اعتقاده أن جهوده ستؤدي إلى أداء جيد، وأن الأداء الجيد سيقود إلى مكافآت أو نتائج ذات قيمة بالنسبة له. (الحربي، ٢٠٢٥، ص ١٨١).

وتقوم النظرية على ثلاثة عناصر رئيسية هي التوقع، والأداة، والقيمة. ويشير التوقع إلى اعتقاد الموظف بأن الجهد الذي يبذله سيؤدي إلى تحقيق مستوى معين من الأداء، بينما تشير الأداة إلى اعتقاده بأن الأداء الجيد سيتربط عليه الحصول على مكافآت أو مزايا محددة. أما القيمة فتعبر عن مدى أهمية تلك المكافآت بالنسبة للموظف ومدى قدرتها على إشباع احتياجاته وتطلعاته المهنية والشخصية. (مزغيش، ٢٠٢٠، ص ١٩٣).

٢,٢,٧ رسم توضيحي:

شكل ٣: رضا الموظفين



(مزغيش ، ٢٠٢٠)

٢,٣ المتغير الثاني: ولاء العملاء

٢,٣,١ التعريف:

يُعد ولاء العملاء من المفاهيم الأساسية في مجال التسويق وإدارة العلاقات مع العملاء، ويشير إلى درجة ارتباط العميل بالمؤسسة ورغبته في الاستمرار في التعامل معها بصورة متكررة على المدى الطويل. ويعكس الولاء مستوى الثقة والرضا الذي يكونه العميل تجاه المؤسسة وخدماتها، مما يجعله أكثر ميلاً لتفضيلها على المؤسسات المنافسة والاستمرار في الاستفادة من خدماتها كلما احتاج إليها. كما يُنظر إلى الولاء باعتباره مؤشراً على نجاح المؤسسة في تلبية احتياجات العملاء وتحقيق توقعاتهم بصورة مستمرة. (ثابت، ٢٠٢٢، ص ٢٥٩).

ويُعرف ولاء العملاء كذلك بأنه اتجاه إيجابي وسلوك مستمر يدفع العميل إلى تكرار التعامل مع المؤسسة والتوصية بخدماتها للآخرين نتيجة ما يلمسه من جودة في الخدمة وقيمة مضافة وتجارب إيجابية متكررة. ولا يقتصر الولاء على مجرد تكرار الشراء أو الاستفادة من الخدمة، بل يمتد ليشمل الارتباط العاطفي والثقة المتبادلة بين العميل والمؤسسة، الأمر الذي يعزز استقرار العلاقة بين الطرفين ويجعلها أكثر استدامة. (الديراوي، ٢٠١٩، ص ١٠).

كما يُنظر إلى ولاء العملاء بوصفه أحد الأصول الاستراتيجية للمؤسسات الخدمية، حيث يسهم في المحافظة على العملاء الحاليين وتقليل تكاليف استقطاب عملاء جدد. فالعملاء الأوفياء غالباً ما يكونون أكثر تقبلاً للخدمات الجديدة وأكثر استعداداً لتقديم تغذية راجعة إيجابية عن المؤسسة، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على سمعتها ومكانتها التنافسية في السوق. ولذلك أصبح الولاء من المؤشرات المهمة المستخدمة في تقييم نجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق الاستدامة والنمو. (الزايد، ٢٠٢٣، ص ٢٤٠٣).

وفي القطاع الصحي يكتسب مفهوم ولاء العملاء أهمية خاصة نظراً لطبيعة الخدمات الصحية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الثقة والاطمئنان وجودة الرعاية المقدمة. ويظهر ولاء العميل من خلال استمراره في مراجعة المؤسسة الصحية عند الحاجة، وثقته في خدماتها، واستعداده لترشيحها للآخرين. كما أن بناء الولاء في المجال الصحي يتطلب توفير تجربة خدمية متكاملة تلبي الجوانب العلاجية والإنسانية للمستفيدين بصورة متوازنة ومستمرة. (حمزة، ٢٠٢٢، ص ١١).

ويُعد ولاء العملاء في الوقت الحاضر أحد أهم المؤشرات التي تسعى المؤسسات إلى تعزيزها لما له من دور في تحقيق الاستقرار والنمو المؤسسي. فكلما ارتفع مستوى الولاء زادت قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها وتحقيق مستويات أعلى من الرضا والثقة، مما يسهم في تعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل. ومن ثم أصبح الولاء محورًا رئيسًا للعديد من الدراسات والبحوث التي تسعى إلى التعرف على العوامل المؤثرة فيه وسبل تعزيزه داخل المؤسسات المختلفة. (الدوسري، ٢٠٢٥، ص ٧٨).

٢,٣,٢ التطور:

شهد مفهوم ولاء العملاء تطورًا ملحوظًا عبر العقود الماضية بالتزامن مع تطور الفكر التسويقي وتغير طبيعة الأسواق واحتياجات العملاء. ففي المراحل الأولى من تطور التسويق كان التركيز ينصب على زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح من خلال استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، دون اهتمام كبير ببناء علاقات طويلة الأمد معهم. وكان نجاح المؤسسة يقاس بحجم المبيعات المحققة أكثر من اهتمامه بدرجة ارتباط العملاء بالمؤسسة أو استمرار تعاملهم معها. (الديرأوي، ٢٠١٩، ص ٨).

ومع تزايد المنافسة بين المؤسسات خلال النصف الثاني من القرن العشرين بدأت أهمية الاحتفاظ بالعملاء تبرز بصورة أكبر، حيث أدركت المؤسسات أن المحافظة على العملاء الحاليين أقل تكلفة وأكثر فاعلية من استقطاب عملاء جدد. ومن هنا ظهر مفهوم ولاء العملاء باعتباره أحد الأهداف الرئيسية للأنشطة التسويقية، وبدأت المؤسسات في تطوير استراتيجيات تستهدف تعزيز رضا العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم بما يضمن استمرار تعاملهم معها. (ثابت، ٢٠٢٢، ص ٢٦٢).

وفي مرحلة لاحقة تطور مفهوم الولاء من كونه سلوكًا يتمثل في تكرار الشراء أو التعامل مع المؤسسة إلى مفهوم أوسع يشمل الجوانب النفسية والعاطفية المرتبطة بعلاقة العميل بالمؤسسة. وأصبح الباحثون ينظرون إلى الولاء باعتباره مزيجًا من الاتجاهات الإيجابية والثقة والالتزام والرغبة في الاستمرار في التعامل مع المؤسسة، وليس مجرد تكرار التعامل معها فقط. وقد أسهم هذا التطور في ظهور نماذج متعددة لقياس الولاء ودراسة أبعاده المختلفة. (الزايدي، ٢٠٢٣، ص ٢٤٠٤).

ومع بداية القرن الحادي والعشرين شهد مفهوم ولاء العملاء مزيدًا من التطور نتيجة التوسع في استخدام التقنيات الرقمية ووسائل التواصل الحديثة. وأصبحت المؤسسات تعتمد على أنظمة إدارة علاقات العملاء

وبرامج التسويق الرقمي بهدف تعزيز التواصل مع العملاء وتحسين تجربتهم وزيادة مستويات رضاهم وولائهم. كما ساعدت البيانات الرقمية في فهم احتياجات العملاء بصورة أكثر دقة وتقديم خدمات تتناسب مع توقعاتهم وتفضيلاتهم المختلفة. (الدوسري، ٢٠٢٥، ص ٧٤).

وفي الوقت الحاضر أصبح ولاء العملاء أحد المؤشرات الاستراتيجية الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها ونجاحها، خاصة في القطاعات الخدمية والصحية. كما ارتبط الولاء بمفاهيم حديثة مثل تجربة العميل وجودة الخدمة والقيمة المدركة والعلاقات طويلة المدى، وأصبح تحقيقه هدفًا أساسيًا تسعى إليه المؤسسات من خلال تحسين جودة خدماتها وتعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي مع العملاء، بما يضمن استمرارية العلاقة وتحقيق المنافع المتبادلة بين الطرفين. (صالح، ٢٠٢١، ص ٢٤٩).

٢,٣,٣ الأهمية:

تتمثل أهمية ولاء العملاء في كونه أحد المؤشرات الرئيسة التي تعكس نجاح المؤسسة في تلبية احتياجات عملائها وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا لديهم. فالعملاء الأوفياء يمثلون مصدرًا مستدامًا للإيرادات والدعم المستقبلي للمؤسسة، كما أن استمرار تعاملهم مع المؤسسة يساهم في تعزيز استقرارها المالي والتشغيلي. ويُعد الولاء مؤشرًا مهمًا على جودة الخدمات المقدمة وقدرة المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتغير المستمر. (الزايدي، ٢٠٢٣، ص ٢٤٠٧).

وتبرز أهمية ولاء العملاء أيضًا في دوره في تحسين الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية، حيث يساهم العملاء الأوفياء في نقل تجاربهم الإيجابية إلى الآخرين من خلال التوصية بالمؤسسة وخدماتها. ويؤدي ذلك إلى جذب عملاء جدد وتقليل الجهود والتكاليف التسويقية اللازمة لاستقطابهم، مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة ويزيد من فرص نجاحها واستمرارها على المدى الطويل. كما أن العملاء المخلصين يكونون أكثر تسامحًا مع الأخطاء البسيطة وأكثر استعدادًا للاستمرار في التعامل مع المؤسسة مقارنة بغيرهم. (ثابت، ٢٠٢٢، ص ٢٧٠).

وفي المؤسسات الصحية تزداد أهمية ولاء العملاء نتيجة ارتباطه بمستوى الثقة في الخدمات الصحية المقدمة وجودة الرعاية التي يحصل عليها المستفيدون. فالعميل الذي يشعر بالثقة والاطمئنان تجاه المؤسسة الصحية يكون أكثر رغبة في العودة إليها عند الحاجة والاستفادة من خدماتها بصورة متكررة.

كما يسهم ولاء العملاء في دعم جهود المؤسسات الصحية نحو تحسين خدماتها وتعزيز مكانتها المجتمعية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرتها في تحقيق أهدافها ورسالتها الصحية والإنسانية. (الديرأوي، ٢٠١٩، ص ١٨).

٢,٣,٤ الأبعاد:

أولاً: الاستمرار في التعامل مع المؤسسة

يُعد الاستمرار في التعامل مع المؤسسة من أبرز أبعاد ولاء العملاء، ويعبر عن رغبة العميل في العودة إلى المؤسسة والاستفادة من خدماتها بصورة متكررة كلما احتاج إليها. ويُنظر إلى هذا البعد باعتباره مؤشراً عملياً على نجاح المؤسسة في بناء علاقة مستقرة مع عملائها، حيث يعكس درجة الرضا والثقة التي يكونها العميل تجاه الخدمات المقدمة له. كما أن تكرار التعامل مع المؤسسة يدل على قدرتها على تلبية احتياجات العملاء والمحافظة على مستويات مقبولة من الجودة والأداء. (الزايدي، ٢٠٢٣، ص ٢٤٠٩).

ثانياً: التوصية بالمؤسسة للآخرين

يشير هذا البعد إلى استعداد العميل لترشيح المؤسسة وخدماتها للأصدقاء والأقارب وغيرهم من الأفراد بناءً على تجربته الشخصية معها. ويُعد هذا السلوك من أهم مظاهر الولاء لأنه يعكس مستوى مرتفعاً من الثقة والرضا تجاه المؤسسة. كما تسهم التوصيات الإيجابية في تعزيز سمعة المؤسسة وجذب عملاء جدد دون الحاجة إلى جهود تسويقية كبيرة، مما يجعل هذا البعد أحد المؤشرات المهمة المستخدمة في قياس ولاء العملاء في المؤسسات الخدمية والصحية. (ثابت، ٢٠٢٢، ص ٢٧٢).

ثالثاً: الثقة في المؤسسة وخدماتها

تمثل الثقة أحد الأبعاد الجوهرية لولاء العملاء، حيث تعبر عن اعتقاد العميل بأن المؤسسة قادرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية والوفاء بوعودها والتزاماتها بصورة مستمرة. وتُعد الثقة أساساً للعلاقات طويلة الأمد بين العميل والمؤسسة، إذ كلما ازدادت ثقة العميل في المؤسسة زادت رغبته في الاستمرار في التعامل معها وتفضيلها على المؤسسات المنافسة. وفي القطاع الصحي تتضاعف أهمية الثقة نظراً

لحساسية الخدمات المقدمة وتأثيرها المباشر في صحة المستفيدين وسلامتهم. (الديرأوي، ٢٠١٩، ص ١٦).

رابعاً: تفضيل المؤسسة على البدائل المنافسة

يقصد بهذا البعد ميل العميل إلى اختيار المؤسسة محل الدراسة عند المقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة. ويعكس هذا التفضيل درجة الاقتناع بالقيمة التي يحصل عليها العميل من المؤسسة ومدى تميزها في نظره مقارنة بالبدائل المتاحة. كما يدل على نجاح المؤسسة في تكوين صورة إيجابية لدى العملاء تجعلها الخيار الأول بالنسبة لهم عند الحاجة إلى الخدمة. (الدوسري، ٢٠٢٥، ص ٧٩).

خامساً: الرغبة في الاستمرار المستقبلي

يعبر هذا البعد عن نية العميل في المحافظة على علاقته بالمؤسسة والاستمرار في التعامل معها في المستقبل. ويُعد من المؤشرات المهمة على قوة الولاء واستدامته، حيث يعكس مستوى الرضا والثقة المتراكمين لدى العميل عبر تجاربه السابقة مع المؤسسة. كما يساعد هذا البعد المؤسسات على التنبؤ بسلوك العملاء مستقبلاً وتقييم قدرتها على الاحتفاظ بهم على المدى الطويل. (صالح، ٢٠٢١، ص ٢٥٨).

٢،٣،٥ النظريات:

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تُعد نظرية التبادل الاجتماعي من أبرز النظريات المستخدمة في تفسير سلوك الأفراد والعلاقات المتبادلة بينهم وبين المؤسسات. وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يميلون إلى الاستمرار في العلاقات التي تحقق لهم منافع ومكاسب تفوق التكاليف التي يتحملونها. وفي مجال ولاء العملاء، تشير النظرية إلى أن العميل يستمر في التعامل مع المؤسسة عندما يشعر بأن القيمة التي يحصل عليها من الخدمات المقدمة تفوق ما يبذله من وقت أو جهد أو تكلفة، مما يدفعه إلى تكوين اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والاستمرار في التعامل معها. (الديرأوي، ٢٠١٩، ص ١٢).

وترى النظرية أن العلاقة بين العميل والمؤسسة تقوم على مبدأ المنفعة المتبادلة، حيث تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية وقيمة مميزة، بينما يقدم العميل ولاءه واستمراره في التعامل معها. وكلما ارتفعت المنافع المدركة من وجهة نظر العميل، زادت احتمالية استمرار العلاقة وتطورها إلى علاقة طويلة الأمد قائمة على الثقة والالتزام المتبادل. كما أن التجارب الإيجابية المتكررة تعزز من إدراك العميل لقيمة العلاقة وتزيد من مستوى ولائه للمؤسسة. (صالح، ٢٠٢١، ص ٢٥٢).

وتساعد هذه النظرية في تفسير ولاء العملاء داخل المؤسسات الصحية، حيث يقيم المستفيد الخدمات الصحية التي يحصل عليها مقارنة بتوقعاته واحتياجاته. فإذا شعر بأن المؤسسة توفر له رعاية صحية جيدة وتعاملاً متميزاً واستجابة فعالة لاحتياجاته، فإنه يكون أكثر ميلاً للاستمرار في التعامل معها والتوصية بها للآخرين. ولذلك تُعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات المناسبة لتفسير تكوين ولاء العملاء في الدراسة الحالية. (الزاوي، ٢٠٢٣، ص ٢٤٠٦).

ثانياً: نظرية التسويق بالعلاقات (Relationship Marketing Theory)

تقوم نظرية التسويق بالعلاقات على فكرة أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على استقطاب العملاء، بل على بناء علاقات طويلة الأمد معهم والمحافظة عليهم. وتركز النظرية على أهمية التواصل المستمر مع العملاء وفهم احتياجاتهم والعمل على تحقيق رضاهم بما يساهم في تعزيز الثقة والالتزام المتبادل بين العميل والمؤسسة. وقد أصبح هذا التوجه من الأسس الرئيسة في الفكر التسويقي الحديث، خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد بصورة كبيرة على العلاقات الإنسانية وجودة التفاعل مع العملاء. (ثابت، ٢٠٢٢، ص ٢٦٥).

وتفترض النظرية أن ولاء العملاء يتكون تدريجياً نتيجة تراكم التجارب الإيجابية التي يمر بها العميل أثناء تعامله مع المؤسسة. فكلما نجحت المؤسسة في تقديم خدمات عالية الجودة والاستجابة لتوقعات العملاء والمحافظة على التواصل معهم، ازدادت مستويات الثقة والرضا لديهم، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم واستمرارهم في التعامل معها. كما تؤكد النظرية أن بناء العلاقات مع العملاء يمثل استثماراً طويل الأجل يحقق للمؤسسة العديد من المنافع الاستراتيجية. (الدوسري، ٢٠٢٥، ص ٧٧).

وتُعد هذه النظرية مناسبة للدراسة الحالية لأنها تفسر الكيفية التي يمكن من خلالها أن تؤثر جودة تعامل الموظفين مع العملاء في بناء علاقات إيجابية ومستدامة معهم. فكلما كان الموظفون أكثر رضا عن

أعمالهم وأكثر قدرة على تقديم خدمات متميزة، انعكس ذلك على جودة العلاقة بين المؤسسة والعملاء، مما يسهم في تعزيز مستويات الثقة والرضا والولاء لديهم. ولذلك توفر نظرية التسويق بالعلاقات إطاراً علمياً مناسباً لفهم العلاقة بين رضا الموظفين وولاء العملاء في المؤسسات الصحية. (حمزة، ٢٠٢٢، ص ١٨).

٢,٣,٦ رسم توضيحي:

شكل ٤: ولاء العملاء



(حمزة، ٢٠٢٢)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر رضا الموظفين على ولاء العملاء

٢,٤,١ الأنماط:

يظهر النمط الأول للعلاقة بين رضا الموظفين وولاء العملاء في صورة علاقة مباشرة، حيث يؤدي ارتفاع مستوى رضا الموظفين إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، الأمر الذي يسهم في زيادة رضاهم وثقتهم بالمؤسسة ومن ثم تعزيز مستويات الولاء لديهم. ويستند هذا النمط إلى أن الموظفين يمثلون نقطة الاتصال الأساسية بين المؤسسة والعملاء، وأن سلوكهم واتجاهاتهم تنعكس بصورة مباشرة على تجربة العميل ومدى رضاه عن الخدمة. لذلك فإن المؤسسات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من رضا العاملين غالبًا ما تحقق مستويات أعلى من ولاء العملاء مقارنة بغيرها. (صالح، ٢٠٢١، ص ٢٥٦).

ويتمثل النمط الثاني في العلاقة غير المباشرة التي تتوسطها جودة الخدمة، حيث يؤثر رضا الموظفين في مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة، ثم تنعكس جودة الخدمة على رضا العملاء وولائهم. وفي هذا النمط لا يكون تأثير رضا الموظفين على ولاء العملاء مباشرًا بالكامل، بل يمر عبر متغير وسيط يتمثل في جودة الخدمة التي يتلقاها العميل. وتؤكد العديد من الدراسات أن جودة الخدمة تعد من أهم العوامل التي تفسر كيفية انتقال أثر رضا الموظفين إلى العملاء داخل المؤسسات الخدمية والصحية. (الديرأوي، ٢٠١٩، ص ١٩).

أما النمط الثالث فيتمثل في العلاقة القائمة على الثقة، حيث يسهم رضا الموظفين في تحسين أساليب التواصل والتعامل مع العملاء، مما يؤدي إلى تعزيز شعورهم بالثقة تجاه المؤسسة وخدماتها. وتُعد الثقة من العوامل الجوهرية في بناء الولاء، خاصة في المؤسسات الصحية التي تعتمد على تقديم خدمات ترتبط بصحة الإنسان وسلامته. وكلما شعر العملاء بأن الموظفين يقدمون الخدمة بكفاءة واهتمام واحترافية، زادت مستويات الثقة لديهم وارتفعت احتمالية استمرار تعاملهم مع المؤسسة مستقبلاً. (الزايدي، ٢٠٢٣، ص ٢٤٠٨).

ويظهر النمط الرابع من خلال العلاقة التراكمية طويلة المدى، حيث لا يقتصر تأثير رضا الموظفين على نتائج فورية أو قصيرة الأجل، بل يمتد ليؤثر في تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى العملاء مع مرور الوقت. فالتجارب الإيجابية المتكررة التي يمر بها العملاء نتيجة تعاملهم مع موظفين

يتمتعون بالرضا والتحفيز تسهم في ترسيخ الانطباعات الإيجابية وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تكوين ولاء مستدام يصعب تأثره بالمنافسة أو المتغيرات الخارجية. (ثابت، ٢٠٢٢، ص ٢٧٣).

أما النمط الخامس فيتمثل في العلاقة الاستراتيجية التي تنظر إلى رضا الموظفين وولاء العملاء باعتبارهما عنصرين مترابطين ضمن منظومة النجاح المؤسسي. فالمؤسسات التي تستثمر في تحسين بيئة العمل وتطوير العاملين وتوفير الحوافز المناسبة لهم تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات متميزة وتحقيق مستويات مرتفعة من رضا العملاء وولائهم. ومن هذا المنطلق أصبح رضا الموظفين يُنظر إليه كأحد المدخلات الأساسية التي تسهم في بناء قاعدة قوية من العملاء الأوفياء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل. (بالطيب، ٢٠٢٥، ص ٦٠٥).

٢،٤،٢ الصراعات:

على الرغم من أن الأدبيات الإدارية تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين رضا الموظفين وولاء العملاء، إلا أن هذه العلاقة قد تواجه بعض الصراعات والتحديات التي تؤثر في قوة تأثيرها وفعاليتها داخل المؤسسات. ويتمثل أحد هذه الصراعات في اختلاف أولويات الإدارة بين التركيز على رضا الموظفين وتحسين أوضاعهم الوظيفية من جهة، والسعي إلى خفض التكاليف وتعظيم الكفاءة التشغيلية من جهة أخرى. فقد تؤدي بعض السياسات الهادفة إلى تقليل النفقات إلى الحد من الحوافز أو فرص التطوير الوظيفي، مما يؤثر سلباً في رضا العاملين وينعكس لاحقاً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. (حسين، ٢٠٢٤، ص ٩١٢).

ويتمثل صراع آخر في إمكانية وجود موظفين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي دون أن ينعكس ذلك بصورة مباشرة على ولاء العملاء، خاصة إذا كانت هناك مشكلات تنظيمية أو إجرائية تعوق تقديم الخدمة بكفاءة. فقد يشعر الموظف بالرضا نتيجة حصوله على مزايا وظيفية جيدة، إلا أن ضعف الأنظمة التشغيلية أو نقص الموارد أو تعقيد الإجراءات قد يؤدي إلى تراجع جودة الخدمة المقدمة للعملاء، مما يحد من تأثير رضا الموظفين في تعزيز ولاء العملاء. (مزغيش، ٢٠٢٠، ص ١٩٤).

كما قد يظهر الصراع نتيجة اختلاف توقعات العملاء وتنوع احتياجاتهم، حيث إن تحقيق رضا الموظفين لا يضمن بالضرورة تلبية جميع توقعات العملاء بصورة كاملة. فبعض العملاء قد يركزون على سرعة الحصول على الخدمة أو تكلفتها أو توافرها أكثر من اهتمامهم بجودة تعامل الموظفين، الأمر الذي يجعل

ولاء العملاء متأثرًا بعوامل متعددة لا ترتبط فقط برضا العاملين. لذلك فإن المؤسسات تحتاج إلى تحقيق توازن بين الاهتمام بالموظفين والعمل على تحسين مختلف جوانب الخدمة المقدمة للعملاء. (الديراوي، ٢٠١٩، ص ٢١).

ومن صور الصراع كذلك احتمال تعارض مصالح بعض الموظفين مع أهداف المؤسسة أو توقعات العملاء، حيث قد يسعى بعض العاملين إلى تحقيق الراحة الشخصية أو تقليل أعباء العمل على حساب جودة الخدمة أو سرعة إنجازها. وفي هذه الحالة قد لا يؤدي ارتفاع رضا الموظفين إلى النتائج الإيجابية المتوقعة بالنسبة للعملاء، بل قد ينعكس سلبيًا على مستوى الخدمة إذا لم تقترن مستويات الرضا بوجود نظم رقابية ومؤشرات أداء تضمن تحقيق أهداف المؤسسة ومتطلبات العملاء في الوقت نفسه. (الجمل، ٢٠٢٤، ص ٢٤٦).

وأخيرًا، قد ينشأ الصراع بسبب تأثير متغيرات وسيطة أو خارجية في العلاقة بين رضا الموظفين وولاء العملاء، مثل القيادة التنظيمية والثقافة المؤسسية وجودة الخدمة ومستوى التمكين الوظيفي. فوجود قصور في هذه الجوانب قد يضعف من أثر رضا الموظفين على ولاء العملاء حتى وإن كانت مستويات الرضا مرتفعة. ولذلك تؤكد الأدبيات الحديثة أن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة ميكانيكية بسيطة، وإنما تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند دراسة هذه العلاقة وتحليلها. (حمزة، ٢٠٢٢، ص ٢٤).

٣، ٤، ٢ الفجوات:

تشير مراجعة الأدبيات السابقة إلى وجود فجوة معرفية تتعلق بطبيعة العلاقة المباشرة بين رضا الموظفين وولاء العملاء، حيث ركزت نسبة كبيرة من الدراسات على دراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي أو الأداء الوظيفي أو الولاء التنظيمي للعاملين، بينما كان الاهتمام أقل بدراسة تأثير رضا الموظفين في ولاء العملاء بصورة مباشرة. وقد أدى ذلك إلى محدودية المعرفة المتعلقة بكيفية انتقال أثر رضا الموظفين إلى العملاء وانعكاسه على سلوكهم واتجاهاتهم تجاه المؤسسة، خاصة في المؤسسات الخدمية والصحية. (تبان، ٢٠٢١، ص ٥٣٢).

كما تتمثل إحدى الفجوات في تركيز العديد من الدراسات السابقة على قطاعات مثل البنوك والاتصالات والفنادق والخدمات التجارية، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت العلاقة بين رضا الموظفين وولاء

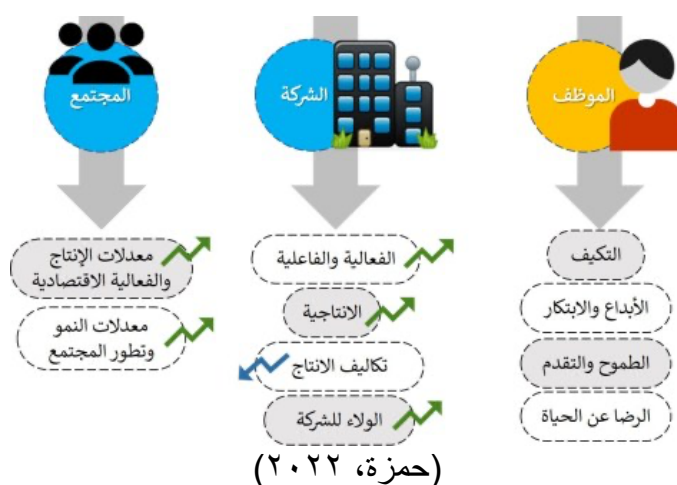
العملاء في القطاع الصحي محدودة نسبياً. وتزداد أهمية هذه الفجوة نظراً لخصوصية الخدمات الصحية التي تعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل المباشر بين الموظفين والمستفيدين، مما يجعل طبيعة العلاقة بين المتغيرين مختلفة عن القطاعات الأخرى ويستدعي مزيداً من البحث والتحليل. (القباري، ٢٠٢٤، ص ٩١٨).

وتظهر فجوة أخرى في محدودية الدراسات التي تناولت أبعاد محددة لرضا الموظفين مثل الرضا عن بيئة العمل والرضا عن الأجور والحوافز والرضا عن فرص التدريب والتطوير بوصفها متغيرات مستقلة تؤثر في ولاء العملاء. إذ ركزت بعض الدراسات على الرضا الوظيفي كمفهوم عام دون تحليل تأثير كل بعد من أبعاده بصورة منفصلة، الأمر الذي يقلل من القدرة على تحديد الجوانب الأكثر تأثيراً في تعزيز ولاء العملاء داخل المؤسسات المختلفة. (حسين، ٢٠٢٤، ص ٩١٩).

كما أن عددًا من الدراسات السابقة تناول العلاقة بين المتغيرين من خلال وجود متغيرات وسيطة مثل جودة الخدمة أو رضا العملاء أو القيادة التنظيمية، بينما قلَّ الاهتمام بدراسة العلاقة المباشرة بين رضا الموظفين وولاء العملاء دون إدخال متغيرات أخرى. ويشير ذلك إلى الحاجة إلى دراسات تسعى إلى قياس حجم التأثير المباشر للرضا الوظيفي وأبعاده المختلفة في ولاء العملاء، بما يسهم في تقديم فهم أكثر وضوحاً لطبيعة هذه العلاقة. (حمزة، ٢٠٢٢، ص ٢٦).

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: أثر رضا الموظفين على ولاء العملاء:



٢,٥ الخلاصة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

أظهر الإطار النظري أن رضا الموظفين يُعد من المتغيرات الإدارية الأساسية التي تؤثر في سلوك العاملين وأدائهم داخل المؤسسات، وأنه يرتبط بمجموعة من العوامل التنظيمية والمهنية التي تسهم في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو أعمالهم ومؤسساتهم. كما تبين أن الرضا الوظيفي لا يقتصر على الجانب المادي فقط، بل يشمل مجموعة من الأبعاد المتكاملة مثل الرضا عن بيئة العمل والرضا عن الأجور والحوافز والرضا عن فرص التدريب والتطوير، وهي أبعاد تسهم مجتمعة في تعزيز الاستقرار الوظيفي والانتماء التنظيمي وتحسين مستوى الأداء. وقد أوضحت الأدبيات أن المؤسسات التي تهتم بتحقيق رضا العاملين تكون أكثر قدرة على الاستفادة من طاقاتهم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (صلاح الدين، ٢٠٢١، ص ٢٠٥).

كما أوضح الإطار النظري أن ولاء العملاء يمثل أحد أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسات في بناء علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين من خدماتها، حيث يرتبط الولاء بمستوى الثقة والرضا والتجارب الإيجابية التي يكتسبها العملاء أثناء تعاملهم مع المؤسسة. وقد تبين أن ولاء العملاء يتجسد في عدد من المظاهر المهمة مثل الاستمرار في التعامل مع المؤسسة والتوصية بخدماتها للآخرين والثقة في خدماتها وتفضيلها على البدائل المنافسة والرغبة في المحافظة على العلاقة معها مستقبلاً. كما أكدت الأدبيات أن المؤسسات الخدمية والصحية التي تنجح في تحقيق مستويات مرتفعة من الولاء تتمتع بقدرة أكبر على الاستمرار والنمو وتحقيق التميز المؤسسي. (الزاوي، ٢٠٢٣، ص ٢٤١٠).

وتوصل الإطار النظري كذلك إلى وجود علاقة إيجابية بين رضا الموظفين وولاء العملاء، حيث تؤكد النظريات والدراسات السابقة أن الموظفين الراضين عن أعمالهم يكونون أكثر قدرة على تقديم خدمات متميزة والتعامل بإيجابية مع العملاء، مما يسهم في تعزيز مستويات الرضا والثقة والولاء لديهم. كما أظهرت الأدبيات أن هذه العلاقة قد تتأثر بمجموعة من المتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة، إلا أن رضا الموظفين يظل من العوامل المؤثرة في بناء ولاء العملاء وتحقيق النجاح المؤسسي، وهو ما يدعم توجه الدراسة الحالية نحو اختبار هذه العلاقة داخل مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض. (صالح، ٢٠٢١، ص ٢٥٨).

٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

تفتح نتائج الإطار النظري المجال أمام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول العلاقة بين رضا الموظفين وولاء العملاء في قطاعات خدمية مختلفة، بما يساهم في التحقق من مدى استقرار هذه العلاقة واختلافها باختلاف طبيعة المؤسسات والبيئات التنظيمية. كما يمكن للباحثين مستقبلاً دراسة متغيرات إضافية قد تؤثر في هذه العلاقة مثل الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية والتمكين الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية، بهدف الوصول إلى نماذج أكثر شمولاً وقدرة على تفسير سلوك العاملين والعملاء في المؤسسات المختلفة. (حسين، ٢٠٢٤، ص ٩٢٥).

كما يمكن أن تساهم نتائج الدراسة الحالية في تشجيع الباحثين على التوسع في دراسة تأثير كل بعد من أبعاد رضا الموظفين بصورة مستقلة على ولاء العملاء، وذلك للتعرف على أكثر الأبعاد تأثيراً في تكوين الولاء داخل المؤسسات الصحية. وقد يساعد ذلك في بناء نماذج تفسيرية أكثر دقة تمكن الإدارات من توجيه جهودها نحو الجوانب التي تحقق أكبر أثر في تحسين تجربة العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة. (القباري، ٢٠٢٤، ص ٩٢٠).

ومن المتوقع أن تدعم هذه الدراسة الاتجاهات البحثية التي تسعى إلى الربط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع العملاء باعتبارهما مجالين مترابطين داخل المؤسسات الحديثة. كما قد تساهم في تشجيع إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الصحية الحكومية والخاصة أو بين مناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة العربية السعودية، بما يساعد على تعميق الفهم العلمي للعوامل المؤثرة في رضا الموظفين وولاء العملاء وآليات تطويرهما مستقبلاً. (بالطيب، ٢٠٢٥، ص ٦١١).

٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

تتمثل المساهمة العلمية الأولى للدراسة في تناولها العلاقة بين رضا الموظفين وولاء العملاء داخل بيئة صحية سعودية، وهي من الموضوعات التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة في الأدبيات العربية، خاصة في المؤسسات الصحية الحكومية. كما تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بأبعاد رضا الموظفين وتوضيح كيفية انعكاسها على سلوك العملاء واتجاهاتهم نحو المؤسسة، الأمر الذي يعزز الفهم النظري للعلاقة بين المتغيرين. (تبان، ٢٠٢١، ص ٥٣٣).

وتتمثل المساهمة الثانية في تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية ومفاهيم التسويق وإدارة العلاقات مع العملاء، حيث توضح الدراسة أن تحقيق ولاء العملاء لا يعتمد فقط على جودة الخدمة أو الأنشطة التسويقية، بل يتأثر أيضًا بمستوى رضا العاملين عن بيئة العمل والأجور والحوافز وفرص التطوير المهني. ويساعد هذا الطرح في توسيع نطاق النظر إلى ولاء العملاء بوصفه نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية داخل المؤسسة. (الديراوي، ٢٠١٩، ص ٢٢).

أما المساهمة التطبيقية للدراسة فتتمثل في توفير نتائج يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في مدينة الملك سعود الطبية والمؤسسات الصحية المشابهة عند تصميم السياسات والبرامج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في توجيه الجهود نحو تطوير الممارسات التي تسهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة، بما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية. (الجهني، ٢٠٢٠، ص ١٧).

٣ قائمة المراجع

- إسحاق، خالد إبراهيم عبدالعزيز. (٢٠٢٥). الولاء التنظيمي للقائم بالاتصال في المؤسسات الإعلامية الإماراتية: دراسة مسحية. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ٩٠، ٢٨٧-٣١٣.
- بالطيب، حفيظة. (٢٠٢٥). العلاقة بين إبداع الموظفين الأخضر ورضا وولاء العملاء الأخضر: دراسة شاملة في قطاع الضيافة في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٢ (٣)، ٥٧٣-٦٢٤.
- بالطيب، حفيظة. (٢٠٢٥). العلاقة بين إبداع الموظفين الأخضر ورضا وولاء العملاء الأخضر: دراسة شاملة في قطاع الضيافة في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٢ (٣)، ٥٧٣-٦٢٤.
- تباي، أحلام. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على مجموعة من الإطارات بمديرية العتاد المركزية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ١١ (٢)، ٥٣٥-٥١٩.
- ثابت، نعمده عبد الحميد. (٢٠٢٢). أثر التسويق الرقمي على ولاء العملاء بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٤٢ (٣)، ٢٥١-٢٨١.
- الجمل، سمير سليمان. (٢٠٢٤). الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي وعلاقتهما بالأداء. مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث، ١٨، ٢٣٤-٢٥٠.
- الجهني، تهاني محمد ضيف الله. (٢٠٢٠). التمكين الوظيفي: أهدافه، فوائده والعوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل. مجلة الخدمة الاجتماعية، ٦٦، ١-١٩.
- الحربي، عبدالعزيز بن مصلح. (٢٠٢٥). أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بشركة ليبيانا للهاتف المحمول بطرابلس. مجلة الأستاذ، ٢١، ١٧٦-٢٠٠.

- الحربي، عبدالعزيز بن مصلح. (٢٠٢٥). أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة على شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٩، ٦٨-٨٢.
- حسين، إيناس علاء الدين محمد. (٢٠٢٤). العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي: اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٣ (٨)، ٨٥٩-٩٤٦.
- حمزة، تهناني الرشيد أحمد. (٢٠٢٢). الدور الوسيط لرضا العملاء في العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والولاء الوظيفي: دراسة حالة شركة دال للصناعات الغذائية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٦، ١-٣٠.
- خيرى، أسماء. (٢٠١٩). قراءة سوسيو تنظيمية لعلاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ٩ (٢)، ٢١٩-٢٤٤.
- الدوسري، سارة بنت سعد. (٢٠٢٥). أثر الإعلانات الرقمية على سلوك المستهلك: دراسة تطبيقية على مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٩ (٤)، ٦٥-٨٥.
- الديراوي، أيمن حسن. (٢٠١٩). الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء. مجلة الاقتصاد والمالية، ٥ (٢)، ٥-٢٥.
- الزايدي، زياد بن مشعل. (٢٠٢٣). تأثير أبعاد جودة الخدمة على رضا العملاء وولائهم في البنوك السعودية. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، ٨ (٢)، ٢٣٩٩-٢٤١٣.
- زوخ، فاطمة. (٢٠٢٠). الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية لأساتذة التعليم المتوسط ببلدية ورقلة. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- سلامة، محمود أحمد محمود. (٢٠١٩). العوامل المؤثرة في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية: دراسة عملية عن فنادق الأربع والخمس نجوم بشرم الشيخ. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ١٧ (٣)، ١٧٢-١٩٣.

- الشوبري، نهى محمد هلال. (٢٠١٩). دراسة مقارنة بين المؤسسات الاجتماعية المختلفة حول تحقيق الرفاه الاجتماعي لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ١٧، ٣٠٢-٣٤٣.
- صالح، خالد عليان محمد. (٢٠٢١). أثر التسويق الداخلي على ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، ٦ (١)، ٢٤٥-٢٦١.
- الصاوي، محمود محمد رجب. (٢٠٢٤). العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة أثر بعض المتغيرات الوسيطة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٥ (١)، ٨٧٧-٩١٧.
- صلاح الدين، صفاء محمد. (٢٠٢١). تأثير الرضا الوظيفي على الولاء لدى العاملين بالمنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية. مجلة بحوث الشرق الأوسط، ٥٩، ١٥٧-٢٢٨.
- العبادي، خالد عليان محمد. (٢٠١٩). أثر التسويق الداخلي على ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.
- عبدالحميد، غادة محمد خيرت. (٢٠٢٥). تأثير القيادة القائمة على المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع السياحة. مجلة كلية السياحة والفنادق، ٩ (١)، ١٢٦-١٥٣.
- القباري، محمد بن جود الله. (٢٠٢٤). دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، ٤ (١٣)، ٨٤٥-٩٢٣.
- مزغيش، سمية عيسى. (٢٠٢٠). الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي: مقارنة نظرية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ٦ (٢)، ١٨٥-١٩٨.
- هاشم، غريب عبدالحميد. (٢٠١٩). الجداريات الإدارية كمدخل لتحقيق رضاء العميل الداخلي بالمنظمات: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات العاملة في مصر. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣٩ (٣)، ٢٢٩-٢٩٠.

٤ الملاحق

٤,١ استمارة الاستبانة:

السادة/ إدارة مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض المحترمين،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "أثر رضا الموظفين على ولاء العملاء: دراسة تطبيقية على مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض"، وذلك استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا الموظفين في مدينة الملك سعود الطبية، وقياس أثره في تعزيز ولاء العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

ونظراً لأهمية أرائكم وخبرائكم في إنجاح هذه الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان بكل موضوعية ودقة. ويؤكد الباحث أن جميع المعلومات والبيانات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن يتم الإفصاح عن أي بيانات شخصية أو استخدامها لأي أغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في دعم البحث العلمي، سائلين الله لكم دوام التوفيق والنجاح.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أولاً: البيانات الشخصية

المتغير	الفئة
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ☐ 50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
سنوات الخبرة	☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐ 15 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	☐ طبيب ☐ ممرض/ة ☐ فني ☐ إداري ☐ أخرى
القسم أو الإدارة	☐ الخدمات الطبية ☐ الخدمات المساندة ☐ الإدارة والموارد البشرية ☐ تقنية المعلومات ☐ أخرى
نوع الوظيفة	☐ وظيفة صحية ☐ وظيفة إدارية ☐ وظيفة فنية
الحالة الوظيفية	☐ دوام كامل ☐ دوام جزئي

جدول ١: المتغير المستقل: الرضا الوظيفي

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
الرضا الوظيفي	الرضا عن بيئة العمل	٥ عبارات	صالح، خالد. (٢٠٢١). أثر التسويق الداخلي على ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي.
	الرضا عن الأجور والحوافز	٥ عبارات	صالح، خالد. (٢٠٢١). أثر التسويق الداخلي على ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي.
	الرضا عن فرص التدريب والتطوير	٥ عبارات	صالح، خالد. (٢٠٢١). أثر التسويق الداخلي على ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي.

المصدر: الباحث (٢٠٢٦)

البعد	م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرضا عن بيئة العمل	1	أشعر أن بيئة العمل داخل مدينة الملك سعود الطبية مناسبة لأداء مهامي بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
	2	تتوافر في مكان العمل التجهيزات والأدوات اللازمة لإنجاز العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
	3	تسود علاقات مهنية إيجابية بين الموظفين داخل بيئة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
	4	تساعدني بيئة العمل على تقديم خدمة جيدة للعملاء والمراجعين.	☐	☐	☐	☐	☐
	5	أشعر بالراحة والاستقرار أثناء أداء عملي اليومي.	☐	☐	☐	☐	☐
الرضا عن الأجور والحوافز	6	أشعر أن الراتب الذي ألقاؤه مناسب لطبيعة المهام التي أقوم بها.	☐	☐	☐	☐	☐
	7	أرى أن نظام الحوافز في المؤسسة يشجع الموظفين على تحسين الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
	8	يتم تقدير جهود الموظفين المتميزين مادياً أو معنوياً بصورة مناسبة.	☐	☐	☐	☐	☐
	9	أشعر بالعدالة في توزيع المكافآت والحوافز بين الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
	10	تسهم الأجور والحوافز في زيادة رضاي عن العمل داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
الرضا عن فرص التدريب والتطوير	11	توفر المؤسسة فرصاً تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي الوظيفية.	☐	☐	☐	☐	☐
	12	تتناسب البرامج التدريبية المقدمة مع احتياجات عملي الفعلية.	☐	☐	☐	☐	☐
	13	أشعر أن التدريب الذي أحصل عليه ينعكس إيجابياً على جودة أدائي.	☐	☐	☐	☐	☐
	14	تتيح المؤسسة فرصاً عادلة للموظفين للمشاركة في برامج التطوير.	☐	☐	☐	☐	☐
	15	تسهم فرص التدريب والتطوير في زيادة رضاي وانتمائي للمؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

جدول ٢: المتغير التابع: ولاء العملاء

الابعاد	عدد العبارات	المرجع
ولاء العملاء	٥ عبارات	صالح، خالد. (٢٠٢١). أثر التسويق الداخلي على ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي.

المصدر: الباحث (٢٠٢٦)

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أحرص على الاستمرار في الاستفادة من خدمات مدينة الملك سعود الطبية عند الحاجة	☐	☐	☐	☐	☐
2	أوصي الآخرين بالتعامل مع مدينة الملك سعود الطبية والاستفادة من خدماتها	☐	☐	☐	☐	☐
3	أثق في جودة الخدمات التي تقدمها مدينة الملك سعود الطبية	☐	☐	☐	☐	☐
4	أفضل مدينة الملك سعود الطبية مقارنة بالمؤسسات الصحية الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة	☐	☐	☐	☐	☐
5	أشعر بالرضا العام الذي يدفعني إلى العودة للاستفادة من خدمات المدينة مستقبلاً	☐	☐	☐	☐	☐