

أثر تطبيق التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen

أ. رجاء غالب اسكندر^(1,*)

د. عمار ثابت الزهاري^(2,*)

© 2018 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2018 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - اليمن

² أستاذ مساعد - كلية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات - جامعة صنعاء - اليمن

* عنوان المراسلة: zahary@su.edu.ye . eng.raja.eskander@gmail.com

أثر تطبيق التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية) في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen من خلال أنواع الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، والاستمراري)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الإدارتين: الوسطى والتنفيذية في الإدارة العامة للشركة في أمانة العاصمة والبالغ عددهم (250) موظفاً وموظفة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (152) موظفاً وموظفة وزعت عليهم استبانة الدراسة، واسترجع منها (107) استبانة صالحة للتحليل، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للبيانات توصلت الدراسة إلى وجود أثر لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده في الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة، وأن هذا التأثير إيجابي، كما أن مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي من قبل القيادات الإدارية للشركة كبير، ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة وبمختلف أنواعه كبير أيضاً، وأوصت الدراسة بالمزيد من اهتمام القيادات الإدارية في الشركة بأبعاد التسويق الداخلي، وتنفيذ سياساتها وبرامجها بشكل أكثر فاعلية بما يحسن أكثر من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي، شركة MTN Yemen.

Impact of Applying Internal Marketing on Workers' Organizational Commitment at MTN Yemen

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of internal marketing (all its dimensions of training, empowerment, motivation, teamwork, internal communication, administrative support and marketing information) on the organizational commitment of workers at MTN Yemen. The focus was on these types of organizational commitment: emotional, normative and continuity. The study adopted the descriptive method, and used a questionnaire to collect data. The population consisted of 250 employees who represent all administrative staff in the middle and executive management levels in the main office of the company in the capital city of Sana'a. A simple random sample of (152) participants was selected. 152 questionnaires were distributed but only 107 were returned. The study results revealed that there is a positive effect of applying internal marketing with all its dimensions on the organizational commitment of the company workers. The level of applying the internal marketing practice by the administrative leaders of the company is high, and the level of the organizational commitment of the employees of the company and its various types is also high. The study recommended that more attention should be given to the dimensions of internal marketing by the administrative leaders in the company. They are also recommended to implement policies and programs more effectively, as this would lead to more improvement in the organizational commitment by the employees.

Keywords: Internal marketing, Organizational commitment, MTN Yemen.

المقدمة:

تتسم بيئة منظمات الأعمال المختلفة بالتغيرات والتطورات المتسارعة لاسيما في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وهذا يمثل تحدياً كبيراً في تقديم منتجاتها وتعزيز حصتها السوقية، الأمر الذي يتطلب منها تحسين وضعها التنافسي الذي يمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات، وبعد الالتزام التنظيمي عنصرًا مهمًا وحيويًا لتحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير قدرات المنظمة على البقاء والتطور والمنافسة، لما له من الأثر البالغ في ضمان الحصول على الأفراد المؤهلين والاحتفاظ بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة (حنونة، 2006).

وقد أصبح الاهتمام بالعاملين أحد العناصر المهمة التي تعمل على تحقيق النجاح والريادة لأي منظمة، لاسيما المنظمات الخدمية التي يركز نجاحها على مقدم الخدمة، فمن المعلوم أن رضا العملاء الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين، وهذا ما جعل العديد من المنظمات المختلفة - لاسيما الخدمية - تدرك أهمية تطبيق سياسات وبرامج التسويق الداخلي؛ للحصول على أفراد مؤهلين قادرين على حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية وتقديم الخدمات الجيدة للعملاء، وهذا يستدعي أن يكون لهؤلاء العاملين التوجه التسويقي المطلوب من خلال النظر إليهم بأنهم عملاء داخليون في سوق داخلي، وتقديم المنافع والخدمات لهم. ورفع قدراتهم ومهاراتهم، والاعتماد بأهمية دورهم وأدائهم في تحقيق أهداف المنظمة (صادق وجاسم، 2007).

وبالتالي فإن العلاقة بين العاملين والمنظمة هي علاقة تبادلية متكاملة، حيث تسعى المنظمة إلى الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء وضمان استمرارهم والتزامهم تجاه المنظمة، كما يسعى العاملون للبقاء في المنظمة التي قامت بدعمهم وتأهيلهم وتطويرهم، ووفرت لهم المناخ التنظيمي المناسب للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية، وعملت على إشباع حاجاتهم المختلفة (الشوابكة، 2010)؛ ولذلك تأتي الحاجة إلى دراسة الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المختلفة وأهم العوامل المؤثرة فيها.

التسويق الداخلي:

مفهوم التسويق الداخلي:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي لأول مرة في بداية الخمسينات من القرن الماضي بواسطة مدراء الجودة في اليابان، ولا يوجد تعريف موحد لمفهوم التسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم مفهوم للتسويق الداخلي (زعر، 2016). فقد عرفه Berry (1981) بأنه: اعتبار العاملين عملاء داخليين، واعتبار الوظائف منتجات داخلية، والعمل على تصميم وتقديم هذه المنتجات وفقاً لرغبات واحتياجات العملاء الداخليين من أجل تحقيق حاجات العاملين وإشباع رغباتهم وتحقيق أهداف المنظمة (زعر، 2016).

أبعاد التسويق الداخلي:

تتعدد أبعاد التسويق الداخلي باختلاف آراء الباحثين في هذا المجال، حيث لا يوجد نموذج محدد يعكس هذه الأبعاد، وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة تم تحديد أبعاد التسويق الداخلي التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية وذلك على النحو الآتي:

1. التدريب: وهو عملية منتظمة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتحسين أدائهم في العمل أو تغيير اتجاهاتهم من أجل أداء عملهم على أتم وجه، بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة (نايل، 2013).
2. التمكين: يعرف التمكين بأنه منح الأفراد العاملين الصلاحيات لاتخاذ القرارات الإدارية المنوطة بأعمالهم دون العودة إلى الإدارة، مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم وإشعارهم بالثقة؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد على حد سواء (Haghighi, Alimohammadi, & Sarmad, 2011).

3. التحفيز: يعرف التحفيز بأنه عملية تستهدف دفع وتحريك الأفراد نحو اتباع سلوك معين أو بذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها (بولعراس، 2016).
- ويمكن تعريف الحوافز بأنها: تلك التعزيزات الإيجابية - المادية والمعنوية - التي يحصل عليها الفرد في المنظمة بسبب تميزه في الأداء عن الآخرين (شنيقي، 2017).
4. فرق العمل: هي مجموعة تتكون من فردين أو أكثر يتقاسمون المسؤولية ويلتزمون بالعمل معاً؛ لتحقيق أهداف مشتركة في ظل القواعد التي وضعتها المنظمة لتنظيم عملهم (Guerin, 1997).
5. الاتصال الداخلي: يعرف بأنه: "عملية نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المنظمة في مختلف الاتجاهات سواء كانت رسمية أم غير رسمية؛ بهدف التأثير في السلوك والمواقف والاتجاهات" (شنيقي، 2017، 5).
- ويعرف أيضاً بأنه: مجموعة من الطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إيجاد البيانات ونقلها واستخدامها، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية (بولعراس، 2016).
6. الدعم الإداري: يقصد بالدعم الإداري: "ما يكونه الرؤوسون من بعض المعتقدات عن الدرجة التي تثنى بها إدارة الشركة مجهوداتهم أو الاهتمام برضايتهم وتعزيز البناء الثقافي لديهم" (العالول، 2016، 8).
7. المعلومات التسويقية: هي تلك المعلومات التي يتم بثها داخل المنظمة في جميع المستويات الإدارية للاستفادة منها في اتخاذ القرارات التسويقية (الشوابكة، 2010).

◀ الالتزام التنظيمي:

مفهوم الالتزام التنظيمي:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي في السلوك التنظيمي منذ بداية عام 1950 وحتى الوقت الحاضر، حيث عمد الباحثون في هذا المجال إلى تفسير طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة وفقاً لتطابق القيم والأهداف لكل منهما (سلمان، 2013). وقد تعددت وتباينت التعاريف التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي، وهذا قد يعود إلى اختلاف المداخل الفكرية لأصحابها، حيث يعرفه John (2010) بأنه: شعور الفرد بالارتباط والعاطفة القوية تجاه المنظمة التي يعمل فيها، وإيمانه بقيمتها وأهدافها، ورغبته في بذل أقصى الجهود في سبيل تحقيق أهدافها والاستمرار بالعمل فيها. ويعرفه آخرون بأنه: قوة إيمان الفرد بقيم وأهداف المنظمة والرغبة في بذل كافة الجهود لصالحها والمحافظة على بقائه فيها (Peter, Steers, & Mowday, 1974)، ويعرفه Buchanan (1974) بأنه: اندماج الفرد مع المنظمة، وانتماؤه لها، وتبني قيمها وأهدافها.

أنواع الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت تصنيف أنواع الالتزام التنظيمي، حيث اتفقت معظم الدراسات السابقة على وجود أنواع متعددة للالتزام التنظيمي على الرغم من اختلافهم في تحديد هذه الأنواع، وتعد دراسة Meyer وAlleng (2006) من أهم الدراسات التي قامت بتصنيف أنواع الالتزام التنظيمي التي اعتمدت عليها العديد من الدراسات الأخرى - ومنها الدراسة الحالية - في تحديد هذه الأنواع، وهي كالآتي:

1. الالتزام العاطفي: وهو شعور الفرد بالعاطفة نحو المنظمة بغض النظر عن الفوائد المادية التي يحصل عليها، ويعزز هذا الشعور مدى إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل، كدرجة الاستقلالية الممنوحة له، وقرب المشرفين وتوجيههم، والسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
2. الالتزام المعياري: ويقصد به إحساس الموظف بالواجب تجاه البقاء في المنظمة، وهذا الإحساس نابع من القيم والمبادئ الشخصية للفرد واعتقاده أن البقاء في المنظمة شيء أخلاقي يجب التحلي به، ويعزز هذا الجانب شعور العاملين بأهميتهم لدى منظماتهم، وهذا الشعور يتولد من دعم المنظمة والسماح لهم

بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ووضع الأهداف الإستراتيجية، ورسم السياسات على مستوى التخطيط والتنفيذ وتقويم الأداء وتحسينه.

3. الالتزام الاستمراري: وهو مدى رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في العمل بالمنظمة لما يحققه من قيمة استثمارية في العمل فيها، ولاعتقاده بأن تركه للعمل سيكون مكلفا لما سيفقده من الامتيازات والترقيات والعلاوات التي يحصل عليها في عمله (عيسى وأبازيد، 2014).

العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي:

أشار العوفي (2005) إلى أن من العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي للعاملين الاهتمام بإشباع حاجاتهم وخلق المناخ التنظيمي الملائم لهم من حيث التعاون والعدالة والثقة المتبادلة، وهذا يرفع من الروح المعنوية للعاملين، ويزيد من درجة رضاهم الوظيفي، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لديهم، والهدف الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي يتمثل في ضمان شعور العاملين بأن الإدارة تهتم بهم، وتلبي احتياجاتهم، ويتم ترجمة التطبيق الناجح لهذا المفهوم إلى مواقف العاملين الإيجابية تجاه عملهم بما في ذلك الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Abzari & Ghujali, 2011).

وتؤكد بعض الدراسات الحديثة وجود أثر لتطبيق التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، فقد أظهرت نتائج دراسة الشوابكة (2010) ودراسة بولعراس (2016) وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي.

كذلك تعمل ممارسات التسويق الداخلي على تحسين رضا العاملين، وهذا بدوره يؤثر على التزام العاملين تجاه منظماتهم، وهو ما أظهرته نتائج دراسة العالول (2016)، ودراسة أبي سنيعة (2013)، حيث أكدت تلك النتائج أن للرضا الوظيفي تأثيرا إيجابيا على العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

ومن خلال كل ما سبق يرى الباحثان: أن العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي تتضح من خلال الهدف الأساسي لممارسات التسويق الداخلي، وهو وضع السياسات والبرامج الموجهة للعاملين بهدف تحسين رضاهم وتنمية سلوكيات إيجابية تجاه منظماتهم بهدف صناعة وتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، وقد قام الباحثان بعرض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية، بتسلسل تاريخي، من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:
□ دراسة عبد الحليم وكمال (2017): هدفت إلى التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في الجامعة الجزائرية، وقد وقفت على واقع التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في الجامعة، وكذا دراسة العلاقة بينهما، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (60) موظفا إداريا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، وبينت وجود ضعف تطبيق التسويق الداخلي في هذه الجامعة لاسيما في مجال التواصل، والتدريب والتطوير، وكذا التثمين والتشجيع، وهي تعد أهم جوانب التسويق الداخلي، وأن درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعة متوسطة، وتميل إلى الضعف.

□ دراسة Sheriff وIsmail (2017): هدفت إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي بأبعاده: (الرؤية، التطوير، المكافآت، التمكين، والاتصال الداخلي) على الالتزام التنظيمي لموظفي البنوك اليمنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (407) موظفا وموظفة، تم اختيارهم باستخدام الطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتسويق الداخلي بأبعاده في الالتزام التنظيمي.

□ دراسة أبي حمزة (2017): هدفت إلى التعرف على مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم

العيينة (136) فرداً من جميع العمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام في الجامعة، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى متوسطات تقدير درجة ممارسة التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية.

□ دراسة شنيقي (2017) التي هدفت إلى تناول مصطلح التسويق الداخلي وتوضيح دوره في جودة الخدمات المصرفية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية سكيكدة في الجزائر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة غير عشوائية من (40) عاملاً و(85) عميلاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية.

□ دراسة عليطي (2017)؛ هدفت إلى الكشف عن دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمينات بولاية بسكرة في الجزائر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من كافة موظفي الشركة والبالغ عددهم (60) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الشركة، وبينت وجود علاقة بين كل من التفاعل الداخلي والتحفيز والرضا الوظيفي في الشركة، ولا توجد علاقة بين كل من ثقافة الخدمة والتدريب والرضا الوظيفي في الشركة.

□ دراسة لزرقي، حواء وحسيني (2017)؛ هدفت إلى تحديد مدى تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة صنع قارورات الغاز بولاية معسكر في الجزائر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم انتقاء عينة بلغت (129) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي.

□ دراسة أبي رمان وأحمد (2016)؛ هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق فئة الخمسة نجوم في العاصمة عمان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة مكونة من (287) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد التسويق الداخلي تفاوتت في تأثيرها في الالتزام التنظيمي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن سياسة الاحتفاظ، والتدريب والتطوير، ونوعية الحوافز كانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الالتزام التنظيمي.

□ دراسة الأمين (2016)؛ هدفت إلى توضيح أثر استراتيجيات التسويق الداخلي المتمثلة في استراتيجية الاستقطاب والتعيين، واستراتيجية تطوير القوى العاملة، واستراتيجية نشر المعلومات التسويقية، واستراتيجية وضوح أدوار العمل، واستراتيجية الاتصال في ولاء العاملين بالمصارف المدرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية، وقد استخدمت الدراسة المناهج التاريخية، الوصفية، الاستنباطية، الاستقرائي، والتحليلي، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (15) مصرفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التسويق الداخلي وولاء العاملين بالمصارف المدرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية.

□ دراسة بولعراس (2016)؛ هدفت إلى الكشف عن أثر التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طوقرة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (50) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طوقرة، وأظهرت أن أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في التدريب والتطوير، فرق العمل، الدعم الإداري، التحفيز، والاتصال الداخلي هي أكثر الأبعاد تأثيراً في الولاء التنظيمي للعاملين.

□ دراسة العالول (2016)؛ هدفت إلى دراسة أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اشتملت عينة الدراسة على (150) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم باستخدام طريقة الحصر الشامل،

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الولاء التنظيمي هي: (الاتصالات، القيادة والدعم الإداري، وتطوير وتنمية العاملين)، بينما تبين ضعف تأثير المتغيرين: (مكافآت العاملين، ورؤية الشركة)، وبينت النتائج أيضاً وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي الشركة.

□ دراسة Abd Razak و Ismail (2016): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في إدارة مكافحة الحريق والإنقاذ في ماليزيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) موظف وموظفة في مستويات إدارية مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وثيق بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

□ دراسة Aldaihani و Nusair، Alshura (2016): هدفت إلى دراسة تأثير ممارسات التسويق الداخلي، وهي: (التمكين، برامج التدريب، المكافآت والحوافز، الدعم الإداري، والاتصال الداخلي) في الالتزام التنظيمي لموظفي شركات التأمين في الأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (400) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للموظفين في شركات التأمين في الأردن، وأن جميع ممارسات التسويق الداخلي لها تأثير في الالتزام التنظيمي للموظفين في شركات التأمين في الأردن، وبينت أن أعلى مستوى تأثيراً في الالتزام التنظيمي للموظفين في الشركات هو المكافآت والحوافز، يليها الدعم الإداري، فالأصل الداخلي، ثم التدريب، وأخيراً التمكين.

□ دراسة أبي بكر (2015): هدفت إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي في رضا العاملين في بنك أبوظبي الإسلامي، فرع مدينة العين، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي ب: البرامج التدريبية، التمكين، الاتصال الداخلي، والحوافز والمكافآت، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (100) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات التسويق الداخلي في رضا العاملين بالبنوك.

□ دراسة قاسمي (2014): هدفت إلى تناول مصطلح التسويق الداخلي وتوضيح دوره في جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة بمدينة ورقلة في الجزائر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة غير عشوائية بلغت (60) عاملاً و(80) مستفيداً، وخلصت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المقدمة، وأنه لا يوجد اهتمام بالتسويق الداخلي ك فلسفة على الرغم من أن هناك ممارسة لبعض أنشطته.

□ دراسة أبي سينية (2013): هدفت إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده: (التدريب، التحفيز، العمل كفريق، والاتصال الداخلي) في الالتزام التنظيمي للممرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتألفت عينة الدراسة من (295) ممرضا وممرضة من سبعة مستشفيات، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده مجتمعة: (التدريب، التحفيز، فرق العمل، والاتصال الداخلي) في تحسين الالتزام التنظيمي للممرضين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التدريب كان له التأثير الأكبر في الالتزام التنظيمي، وكان بعد روح الفريق الأقل تأثيراً فيها، وأظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، ووجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

□ دراسة الشوابكة (2010): وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق الداخلي بأبعاده: (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، والدعم الإداري) في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتألفت عينة الدراسة من (400) موظف وموظفة، تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر للتسويق

الداخلي بأبعاده: (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، والدعم الإداري) في الالتزام التنظيمي.

دراسة Al-Borie و Ahmad (2012): هدفت إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من جميع الأطباء والطبيبات البالغ عددهم (250) طبيبا وطبيبة، يعملون في خمسة مستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي بأبعاده: (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الدعم التنظيمي، الحوافز والدوافع، وسياسة الاحتفاظ) كان له تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات التعليمية السعودية.

دراسة Farzad، Nahavandi و Caruana (2008): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي لدى مدراء البنوك المملوكة للدولة الإيرانية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (128) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى أن التنسيق والتكامل بين الوظائف بالإضافة إلى التدريب والتحفيز له تأثيرا إيجابيا في الالتزام التنظيمي للموظفين في البنوك.

دراسة Chang و Chang (2007): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف نموذج علائقي لتصورات الممرضات المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عن طريق اختيار الممرضات من مركزين طبيين في جنوب تايوان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت عينة الدراسة من (450) ممرضة، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي له آثار إيجابية في الالتزام التنظيمي، كما أن تصورات الممرضات حول التسويق الداخلي لها آثار إيجابية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت أثر تطبيق التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، يمكن القول: إن هذه الدراسة تعتبر استكمالاً للجهود السابقة لقياس أثر تطبيق التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، ويمكن تحديد الفجوة البحثية من ناحيتين هما:

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة في المجتمع اليمني وفي قطاع الاتصالات (حسب علم الباحثين)، فلا توجد دراسة سابقة في الموضوع نفسه طبقت في اليمن سوى دراسة Sheriff و Ismail (2017)، وكانت في قطاع البنوك.

- من حيث التكامل والشمول وتعدد الأبعاد: اشتملت هذه الدراسة على سبعة أبعاد للتسويق الداخلي هي: (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية)، وهي تتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة، فلا توجد دراسة سابقة بحسب علم الباحثين اشتملت على جميع الأبعاد السابقة معا.

مشكلة الدراسة:

يعد الالتزام التنظيمي مطلباً مهماً للعديد من منظمات الأعمال لتنمية الإبداع وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتحقيق النمو والتطور والاستقرار، وبالتالي نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها؛ لذا ينال موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة لما له من دور كبير في توجيه سلوكيات الأفراد بشكل إيجابي تجاه منظماتهم، وما له من أهمية للفرد والمنظمة على حد سواء (حنونة، 2006). وعلى الرغم من أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، فإنه لا يزال هناك نقص في الدراسات التي تحدد هذا التأثير بشكل تفصيلي لاسيما في البيئة اليمنية؛ لذا تأتي هذه الدراسة لقياس أثر تطبيق التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen، وهذا قد يعكس على رضا العملاء من خلال دراسة متعمقة للتسويق

الداخلي وأبعاده والالتزام التنظيمي وأبعاده، والخروج بنتائج قد تفيد الشركة في تحسين مستوى الخدمة ورضا العملاء، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:
ما أثر تطبيق التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

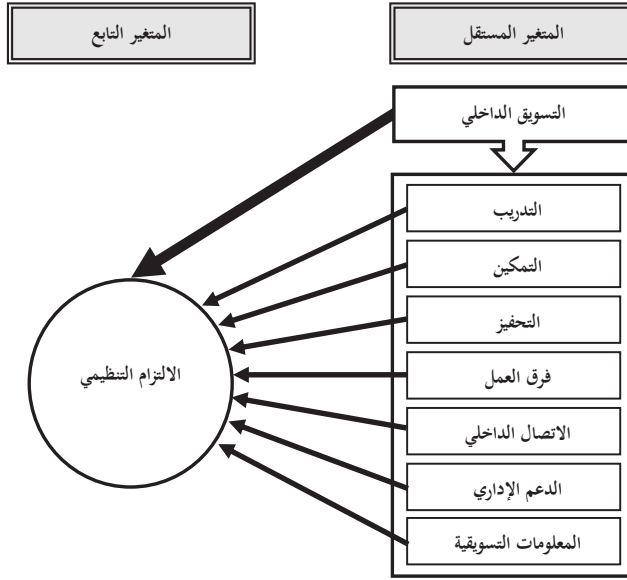
- ◀ ما مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي: (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية) في شركة MTN Yemen؟
- ◀ ما مستوى الالتزام التنظيمي بأنواعه: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) للعاملين في شركة MTN Yemen؟
- ◀ ما أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي: (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية) في الالتزام التنظيمي بأنواعه: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) للعاملين في شركة MTN Yemen؟

أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد أثر تطبيق التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen من خلال الأهداف الفرعية الآتية:
- ◀ تحديد مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي: (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية) في شركة MTN Yemen.
- ◀ تحديد مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) للعاملين في شركة MTN Yemen.
- ◀ تحديد أثر أبعاد التسويق الداخلي: (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية) في الالتزام التنظيمي بأبعاده: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) للعاملين في شركة MTN Yemen.

نموذج الدراسة (النموذج المعرفي):

يتكون موضوع الدراسة من متغيرين: المتغير المستقل وهو التسويق الداخلي ويتكون من الأبعاد الآتية: (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية) والتي تم تحديدها بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة من أهمها: دراسة الشوابكة (2010)، بولعراس (2016)، أبوسنينة (2013)، العالول (2016)، Alshura *et al.* (2016)، Farzad *et al.* (2008)، ودراسة Sheriff وIsmail (2017). والمتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي ويتكون من ثلاثة أبعاد هي: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) تم الاعتماد في تحديدها على دراسة سلمان (2013) بحسب تصنيف Allen وMeyer (1997)، وبالتالي يمكن بناء نموذج الدراسة كما في الشكل (1):



شكل (1): نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي: (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية) في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen.

ويشتق من هذا الفرض الفرضيات الفرعية الآتية:

- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen.
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen.
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen.
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen.
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen.
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم الإداري في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen.
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات التسويقية في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN Yemen.

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية: تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع التسويق الداخلي؛ كونه يعد أحد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بشكل مباشر بالعنصر البشري الذي يمثل المحرك الأساسي لأنشطة القطاعات المختلفة، لاسيما القطاعات الخدمية، بالإضافة إلى الالتزام التنظيمي الذي يعد عنصراً فعالاً لتعزيز شعور العاملين بالانتماء للمنظمة، وهذا ينعكس إيجاباً على أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن لنتائج هذه الدراسة أن تقدم إضافة جديدة للمكتبات والمنظمات اليمنية فضلاً عن العربية، وتوجيه اهتمام الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع.
- الأهمية العملية: تأتي أهمية الدراسة العملية من أهمية القطاع الذي تتناوله الدراسة، وهو قطاع الاتصالات في اليمن؛ كونه يعد أحد القطاعات الخدمية الحيوية المهمة في الدولة، حيث تتعامل مع عدد كبير من العملاء المستفيدين من خدماتها، ويؤمل أن تسهم الدراسة في تحديد أبعاد التسويق الداخلي المؤثرة على الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة، وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للإدارة في الشركة التي من شأنها تعزيز القدرة على تبني استراتيجيات تسويقية، ورسم سياسات ووضع خطط وبرامج فعالة للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي لعاملها.

حدود الدراسة:

- ◀ الحدود المكانية: وتمثل بديوان الإدارة العامة لشركة MTN Yemen بأمانة العاصمة في اليمن.
- ◀ الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي: (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية) في الالتزام التنظيمي للعاملين في الإدارة العامة لشركة MTN Yemen.
- ◀ الحدود البشرية: تتمثل في جميع العاملين الإداريين في الإدارتين: الوسطى والتنفيذية في الإدارة العامة للشركة.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- ◀ التسويق الداخلي: الطريقة التي من خلالها يتم التعامل مع العاملين بالشركة على أنهم عملاء داخليين، وذلك باتباع سياسات وبرامج التدريب والتحفيز، وتمكين العاملين وتنظيمهم في فرق عمل، ونشر المعلومات التسويقية بين العاملين ودعمهم إدارياً في ظل نظام اتصال داخلي فعال للوصول إلى تحقيق أهداف الشركة.
- ◀ التدريب: مجموعة البرامج المخططة والمستمرة التي تقدمها الشركة بهدف تزويد العاملين في الشركة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتدعيم اتجاهاتهم، وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي بما يحقق أهداف العاملين والشركة على حد سواء.
- ◀ التمكين: القوى التي يكتسبها العاملون في الشركة والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بأعمالهم بناءً على الثقة والحرية والصلاحيات الممنوحة لهم من قبل الشركة.
- ◀ التحفيز: مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها المنظمة لتشجيع ودفع الأفراد لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق أهدافهم.
- ◀ فرق العمل: مجموعة من العاملين الذين يعملون معاً في الشركة لتحقيق أهداف محددة ومشتركة.
- ◀ الاتصال الداخلي: جميع عمليات الاتصال بين العاملين التي تجرى بالطرق الرسمية وغير الرسمية في جميع المستويات الأفقية والعمودية في الهيكل التنظيمي للشركة، والتي من خلالها يتم جمع ونقل المعلومات اللازمة للقيام بالأعمال المختلفة واتخاذ القرارات.
- ◀ الدعم الإداري: اهتمام الشركة برعاية ورعاية العاملين لديها وحل مشاكلهم والإنصات لشكواهم.
- ◀ المعلومات التسويقية: مجموعة المعلومات المتعلقة بأعمال الشركة التسويقية التي يتم نشرها وتوزيعها

بين العاملين للاستفادة منها في اتخاذ القرارات التسويقية.

◀ الالتزام التنظيمي: ارتباط العاملين بالشركة، وإيمانهم بقيمتها وأهدافها، ورغبتهم القوية للبقاء في العمل فيها، واستعدادهم لبذل جهود كبيرة لصالحها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

• منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات الدراسة وعلاقتها وفقاً للأهداف.

• مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الإدارتين: الوسطى والتنفيذية في شركة MTN Yemen بأمانة العاصمة، والبالغ عددهم (250) موظفاً وموظفة.

• عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة التي كان قوامها (152) مفردة، وتم تحديد العينة بناءً على نموذج العينات حسب جدول Morgan and Krejcie (1970)، وتم توزيع (152) استبانة، وكانت عدد الاستبانات العائدة (107) استبانة، أي ما نسبته (70.4%)، وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

• أداة جمع البيانات: تم جمع البيانات من عينة الدراسة حول اتجاهاتهم وإدراكهم لموضوع الدراسة من خلال الاستبانة والتي تم اقتباس فقراتها من دراسة أبو حمرة (2017)، الشوابكة (2010)، بولعراس (2016)، أبو بكر (2015)، ودراسة سلمان (2013)، ثم طورت بما يناسب هذه الدراسة، وقد عرضت على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تكونت الاستبانة من (50) فقرة مقسمة على محورين كالآتي:

◀ المحور الأول: التسويق الداخلي ويمثل المتغير المستقل، ويتناول الأسئلة التي تتعلق بأبعاده، وهي عبارة عن (35) فقرة موزعة على سبعة أبعاد وهي: التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية.

◀ المحور الثاني: ويتعلق بالأسئلة الخاصة بالالتزام التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع للدراسة، حيث تم تضمينه (15) فقرة موزعة على أبعاده (العاطفي، المعيارى، والاستمراري).

وقد اعتمدت الاستبانة مقياس (ليكات الخماسي) الذي يتكون من خمس مستويات من الدرجات هي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، وموافق بشدة) وأعطيت الفقرات درجة واحدة لغير موافق بشدة، ودرجتان لغير موافق، وثلاث درجات لمحايد، وأربع درجات لموافق، وخمس درجات لموافق بشدة.

• مصادر جمع المعلومات:

◀ المصادر الثانوية: وتتمثل هذه المصادر في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

◀ المصادر الأولية: وتتمثل هذه المصادر في العاملين الإداريين في الإدارتين: الوسطى والتنفيذية لشركة MTN Yemen، حيث تم جمع البيانات منهم باستخدام الاستبانة التي تم أخذها من الدراسات السابقة، ثم طورت بما يتناسب مع الدراسة.

• أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أ. اختبار ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون؛ لاختبار ثبات أداة الدراسة ومصداقيتها.

ب. التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ لمعرفة متوسط آراء العينة ومدى انحرافها عن المتوسط.

ج. تحليل الانحدار البسيط لمعرفة درجة تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

• صدق وثبات الأداة:

أ. الصدق الظاهري: تم الأخذ بملاحظات مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة والإحصاء والجودة والتسويق والبحث العلمي، وعددهم (6)، حيث عُرضت عليهم استبانة الدراسة، وذلك للتأكد من مناسبتها لهدف الدراسة.

ب. الصدق البنائي: ولحساب الصدق البنائي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) بين كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول (1).

جدول (1): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	البعد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
	التدريب	.851**	.000
	التمكين	.782**	.000
	التحفيز	.926**	.000
التسويق الداخلي	فرق العمل	.764**	.000
	الاتصال الداخلي	.803**	.000
	الدعم الإداري	.904**	.000
	المعلومات التسويقية	.768**	.000
	متوسط معامل ارتباط التسويق الداخلي	.975**	.000
	الالتزام العاطفي	.479**	.000
الالتزام التنظيمي	الالتزام المعياري	.536**	.000
	الالتزام الاستمراري	.388**	.000
	متوسط معامل ارتباط الالتزام التنظيمي	.649**	.000

يوضح الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. اختبار ثبات الأداة: لمعرفة ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول (2): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية 1/2 Alpha
التسويق الداخلي	35	96.70 %	98.34 %
الالتزام التنظيمي	15	70.30 %	83.85 %
الاستبيان بشكل عام	50	95.70 %	97.83 %

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل ثبات الأداة جاءت بنسبة (95.70 %)، وهذا يعني أن نسبة ثبات الأداة مرتفعة، وأيضاً جاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (97.83 %)، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة. وأن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، وبالتالي يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

تحليل نتائج الدراسة:

« احتساب التقدير اللفظي:

يوضح الجدول (3) كيفية تفسير القيم الواردة في الجداول حسب مقياس لكرت الخماسي.

جدول (3): تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في الجداول

التقدير اللفظي		إذا كانت النسبة (درجة الموافقة)	إذا كان المتوسط
مستوى الموافقة	الاستجابة		
منعدمة	غير موافق بشدة	أقل من 36 %	أقل من 1.8
قليلة	غير موافق	من 36 % وأقل من 52 %	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسطة	محايد	من 52 % وأقل من 68 %	من 2.6 وأقل من 3.4
كبيرة	موافق	من 68 % وأقل من 84 %	من 3.4 وأقل من 4.2
كبيرة جدا	موافق بشدة	من 84 % حتى 100 %	من 4.2 حتى 5

« مستوى التسويق الداخلي:

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل أبعاد محور التسويق الداخلي.

جدول (4): نتائج تحليل أبعاد محور التسويق الداخلي

الرتبة	درجة التوفر	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	كبيرة	78.18	0.39	3.909	المعلومات التسويقية
2	كبيرة	78.13	0.46	3.907	فرق العمل
3	كبيرة	76.92	0.60	3.846	الاتصال الداخلي
4	كبيرة	71.44	0.61	3.572	التمكين
5	كبيرة	70.09	0.78	3.505	التدريب
6	كبيرة	69.46	0.61	3.473	الدعم الإداري
7	متوسطة	66.65	0.72	3.333	التحفيز
	كبيرة	72.56	0.53	3.628	متوسط التسويق الداخلي

يتضح من الجدول (4) أن بعد (المعلومات التسويقية) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.909)، ونسبة (78.18%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.39). وجاء في المرتبة الأخيرة بعد (التحفيز) بمتوسط حسابي (3.333)، ونسبة (66.65%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.72)، ودرجة التحفيز متوسطة.

وجاء مستوى التسويق الداخلي بشكل عام بمتوسط حسابي (3.628)، ونسبة (72.56%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.53)؛ مما يعني توفر مستوى كبير من التسويق الداخلي في الشركة محل الدراسة، لكن أحد أبعاد التسويق الداخلي المتمثل بالتحفيز كان متوسطاً، وهذا قد ينعكس سلباً على مستوى التسويق الداخلي وتحقيق أهدافه المرجوة.

ويمكن توضيح مستوى التسويق الداخلي بأبعاده في الشركة بحسب فقرات كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي من خلال الجداول (5-11).

– مستوى التدريب:

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل بعد التدريب.

جدول (5): نتائج تحليل بعد التدريب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	التقدير	الرتبة
7	رفع التدريب من كفاءة العاملين في إنجاز الأعمال.	3.729	0.853	74.58	موافق	1
2	يستفيد جميع العاملين من الدورات التدريبية.	3.617	0.820	72.34	موافق	2
4	توفر الإدارة كافة مستلزمات العمليات التدريبية.	3.617	0.928	72.34	موافق	2
1	تقوم الشركة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دوري.	3.505	0.965	70.09	موافق	3
3	تهتم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتعمل على توفيرها.	3.505	1.013	70.09	موافق	3
6	تقدم الشركة دورات تدريبية في مواضيع حديثة.	3.505	0.965	70.09	موافق	3
5	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب.	3.056	0.940	61.12	محايد	4
	متوسط بعد التدريب	3.505	0.779	70.09	موافق	

يتبين من الجدول (5) أن الفقرة رقم (7) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.729)، ونسبة (74.58%)، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.056)، ونسبة (61.12%)، بينما جاء المتوسط الحسابي لبعدها التدريب (3.505)، ونسبة (70.09%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.779)؛ وهذا يعني أن أفراد العينة توافق على أن الشركة تقدم دورات تدريبية، يستفيد منها جميع العاملين، وترفع من أدائهم لأعمالهم.

– مستوى التمكين:

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل بعد التمكين.

جدول (6): نتائج تحليل بعد التمكين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	التقدير	الرتبة
1	توفر لي الشركة المعلومات اللازمة لأداء الأعمال المناطة لي.	3.850	0.641	77.01	موافق	1
5	توفر لي الشركة التسهيلات اللازمة للقيام بعلمي.	3.822	0.684	76.45	موافق	2
4	تتيح لي الإدارة المشاركة في تقديم اقتراحات لحل المشاكل.	3.542	0.780	70.84	موافق	3
2	أمتلك حرية التصرف في عملي لتلبية احتياجات طالبي الخدمة.	3.486	0.894	69.72	موافق	4
3	لدي الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تتطلب سرعة التنفيذ.	3.159	0.902	63.18	محايد	5
	متوسط بعد التمكين	3.572	0.615	71.44	موافق	

يتبين من الجدول (6) أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.850)، ونسبة (77.01%)، فيما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.159)، ونسبة (63.18%)، بينما جاء المتوسط الحسابي لبعدها التمكين (3.572)، ونسبة (71.44%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.615)؛ وهذا يعني أن أفراد العينة توافق على أن الشركة تتيح لهم تأدية أعمالهم بحرية، وتوفر لهم الدعم اللازم لذلك، ومع ذلك فإن التمكين بهذا الشكل لا يزال يراوح مكانه في حدود ضيقة، وأنه لا بد من تفويض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة للقيام بالأعمال التي تتطلب السرعة لتنفيذها.

- مستوى التحفيز:

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل بعد التحفيز.

جدول (7) نتائج تحليل بعد التحفيز

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	التقدير	الرتبة
1	تقدم الشركة حوافز معنوية للعاملين (تكريم، شكر).	3.804	0.621	76.07	موافق	1
5	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين.	3.570	0.953	71.40	موافق	2
2	تقدم الشركة حوافز مادية كافية للعاملين (مكافآت، علاوات، وهدايا).	3.262	0.915	65.23	محايد	3
4	يستفيد جميع العاملين من الحوافز التي تقدمها الشركة.	3.084	1.020	61.68	محايد	4
3	يتسم نظام الحوافز للشركة بالعدالة والموضوعية.	2.944	0.970	58.88	محايد	5
	متوسط بعد التحفيز	3.333	0.718	66.65	محايد	

يتبين من الجدول (7) أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.804)، ونسبة (76.07%)، فيما الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.944)، ونسبة (58.88%)، بينما جاء المتوسط الحسابي لعدد التحفيز (3.333)، ونسبة (66.65%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.718)؛ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على وجود تحفيز للعاملين في الشركة، لكن توجه الموافقة جاء بدرجة متوسطة؛ لذلك لا بد للشركة من إعادة النظر في نظام الحوافز؛ لكي تستطيع تحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم.

- مستوى فرق العمل:

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل بعد فرق العمل.

جدول (8) : نتائج تحليل بعد فرق العمل

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	التقدير	الرتبة
1	تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	3.99	0.54	79.81	موافق	1
2	يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل.	3.95	0.40	79.07	موافق	2
3	تمكن فرق العمل من تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.87	0.55	77.38	موافق	3
4	يعمل العاملون في شكل فرق عمل لتحسين مستوى أدائهم.	3.86	0.48	77.20	موافق	4
5	تعزز فرق العمل الشعور بالمسؤولية تجاه زملائهم.	3.86	0.64	77.20	موافق	5
	متوسط بعد فرق العمل	3.91	0.46	78.13	موافق	

يتبين من الجدول (8) أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.99)، ونسبة (79.81%)، فيما جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86)، ونسبة (77.20%)، بينما جاء المتوسط الحسابي لعدد فرق العمل (3.91)، ونسبة (78.13%)؛ وهذا يعني أن أفراد العينة توافق على وجود فرق عمل في الشركة، وأن الموظفين في الشركة يعملون في فرق عمل لتحسين مستوى أدائهم، وتحقيق التعاون وتبادل الخبرات فيما بينهم.

– مستوى الاتصال الداخلي:

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل بعد الاتصال الداخلي.

جدول (9) نتائج تحليل بعد الاتصال الداخلي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	التقدير	الرتبة
4	إذا واجهت مشكلة خلال عملي أستطيع الاتصال بمديري المباشر بسرعة.	3.93	0.57	78.69	موافق	1
3	لا يجد العاملون صعوبة في تبادل المعلومات فيما بينهم.	3.85	0.66	77.01	موافق	2
1	يوجد في الشركة نظام اتصالات فعال يسمح لي بالحصول على المعلومات التي احتاجها للقيام بالأعمال المناطة لي وبسرعة.	3.83	0.76	76.64	موافق	3
2	المعلومات تصلني من الإدارة صحيحة ودقيقة.	3.77	0.78	75.33	موافق	4
	متوسط بعد الاتصال الداخلي	3.85	0.60	76.92	موافق	

يتبين من الجدول (9) أن الفقرة رقم (4) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.93)، ونسبة (78.69 %)، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.77)، ونسبة (75.33 %)، بينما جاء المتوسط الحسابي لبعد الاتصال الداخلي (3.85)، ونسبة (76.92 %)، وبلغ الانحراف المعياري (0.60)؛ وهذا يعني أن العينة توافق على وجود اتصال داخلي جيد في الشركة يسمح بتوفير المعلومات وقت الحاجة.

– مستوى الدعم الإداري:

يوضح الجدول (10) نتائج تحليل بعد الدعم الإداري.

جدول (10): نتائج تحليل بعد الدعم الإداري

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	التقدير	الرتبة
3	يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء.	3.84	0.55	76.82	موافق	1
5	لدى الإدارة الاهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل.	3.84	0.63	76.82	موافق	2
4	تقدم الإدارة الدعم الكافي للعاملين للقيام بأعمالهم.	3.44	0.77	68.79	موافق	3
1	تحرص الإدارة على توفير البرامج الترفيهية والاجتماعية للعاملين.	3.17	0.99	63.36	محايد	4
2	تتيح الإدارة الفرصة للعاملين للإبداع في أعمالهم.	3.07	0.92	61.50	محايد	5
	متوسط بعد الدعم الإداري	3.47	0.61	69.46	موافق	

يتبين من الجدول (10) أن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.84)، ونسبة (76.82 %)، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.07)، ونسبة (61.50 %)، بينما جاء المتوسط الحسابي لبعد الدعم الإداري (3.47)، ونسبة (69.46 %)، وبلغ الانحراف المعياري (0.61)؛ وهذا يعني أن أفراد العينة توافق بأن الإدارة تقدم الدعم الكافي للعاملين للقيام بأعمالهم، وتدعم المبدعين.

– مستوى المعلومات التسويقية :

يوضح الجدول (11) نتائج تحليل بعد المعلومات التسويقية.

جدول (11) : نتائج تحليل بعد المعلومات التسويقية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	التقدير	الرتبة
2	توفر الإدارة المعلومات الكافية حول الخدمات الجديدة التي ستقدمها.	3.97	0.35	79.44	موافق	1
1	تقوم الإدارة بتعريف العاملين بالخدمات الجديدة التي ستقدمها للمستفيدين.	3.93	0.54	78.69	موافق	2
3	أحرص أنا وزملائي على تبادل ومشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل.	3.90	0.61	77.94	موافق	3
4	لدى الشركة نظام معلومات تسويقي فعال.	3.83	0.52	76.64	موافق	4
	متوسط بعد المعلومات التسويقية	3.91	0.39	78.18	موافق	

يتبين من الجدول (11) أن الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.97)، ونسبة (79.44%)، فيما جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83)، ونسبة (76.64%)، بينما جاء المتوسط الحسابي لبعد المعلومات التسويقية (3.91)، ونسبة (78.18%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.39)؛ وهذا يعني أن أفراد العينة توافق بأن الشركة تمتلك نظام معلومات تسويقي فعال.

– مستوى الالتزام التنظيمي :

يوضح الجدول (12) نتائج تحليل بعد الالتزام التنظيمي.

جدول (12) : تحليل أبعاد الالتزام التنظيمي

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	التقدير	درجة التوفر
3	الالتزام الاستمراري	4.00	0.40	79.93%	موافق	كبيرة
1	الالتزام العاطفي	3.73	0.49	74.69%	موافق	كبيرة
2	الالتزام المعياري	3.72	0.59	74.36%	موافق	كبيرة
	متوسط بعد الالتزام التنظيمي	3.82	0.36	76.32%	موافق	كبيرة

يتبين من الجدول (12) أن مستوى الالتزام التنظيمي في شركة MTN Yemen بأمانة العاصمة بلغ (3.82)، ونسبة الموافقة (76.32%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.36)؛ وهذا يعني أن أفراد العينة توافق على وجود التزام تنظيمي في شركة MTN Yemen. حيث يلاحظ أن بعد الالتزام الاستمراري جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، ونسبة (79.93%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.40). وجاء في المرتبة الثانية بعد الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (3.73)، ونسبة (74.69%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.49)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الالتزام المعياري بمتوسط حسابي (3.72)، ونسبة (74.36%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.59). ويمكن توضيح مستوى الالتزام التنظيمي بحسب فقرات كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال الجدول (13-15).

– مستوى الالتزام العاطفي:

يوضح الجدول (13) نتائج تحليل بعد الالتزام العاطفي.

جدول (13): نتائج تحليل بعد الالتزام العاطفي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	التقدير	الرتبة
3	أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه الشركة.	3.96	0.49	79.25	موافق	1
4	أشعر بأنني أحد أفراد العائلة في هذه الشركة.	3.93	0.44	78.69	موافق	2
2	أشعر بأن مشاكل الشركة هي مشاكلنا الخاصة.	3.65	0.72	73.08	موافق	3
1	أشعر بالسعادة والفخر في العمل لدى هذه الشركة حتى سن التقاعد.	3.62	0.85	72.34	موافق	4
5	أشعر بارتباط عاطفي في هذه الشركة.	3.50	0.69	70.09	موافق	5
	متوسط بعد الالتزام العاطفي	3.73	0.49	74.69	موافق	

يتبين من الجدول (13) أن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.96)، ونسبة (79.25%)، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50)، ونسبة (70.09%)، بينما جاء المتوسط الحسابي لبعء الالتزام العاطفي (3.73)، ونسبة (74.69%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.49)؛ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر الالتزام العاطفي لدى العاملين في الشركة، وأنهم يشعرون بإحساس قوي بانتمائهم للشركة، وأنهم يعتبرون مشاكل الشركة هي مشاكلهم.

– مستوى الالتزام المعياري:

يوضح الجدول (14) نتائج تحليل بعد الالتزام المعياري.

جدول (14): نتائج تحليل بعد الالتزام المعياري

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	التقدير	الرتبة
4	هذه الشركة تستحق إخلاصي وولائي لها.	4.05	0.54	80.93	موافق	1
2	أرى من الخطأ مغادرة الشركة حالياً حتى لو كان الأمر مفيداً لي.	3.95	1.06	79.07	موافق	2
5	لا أعادر الشركة حالياً لأنني أشعر بالالتزام ومسؤولية تجاه الأشخاص العاملين بهذه الشركة.	3.60	0.79	71.96	موافق	3
1	أشعر بأنني ملتزم في البقاء بالعمل في هذه الشركة.	3.57	0.92	71.40	موافق	4
3	سأشعر بالذنب إذا غادرت الشركة في هذه الظروف.	3.42	0.87	68.41	موافق	5
	متوسط بعد الالتزام المعياري	3.72	0.59	74.36	موافق	

يتبين من الجدول (14) أن الفقرة رقم (4) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.05)، ونسبة (80.93%)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42)، ونسبة (68.41%)، بينما جاء المتوسط الحسابي لبعء الالتزام المعياري (3.72)، ونسبة عامة (74.36%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.59)؛ وهذا يعني أن أفراد العينة توافق على التزامهم المعياري للشركة، وأنهم ملتزمون بالبقاء للعمل فيها، وأنها تستحق إخلاصهم وولاءهم لها.

– مستوى الالتزام الاستمراري:

يوضح الجدول (15) نتائج تحليل بعد الالتزام الاستمراري.

جدول (15): نتائج تحليل بعد الالتزام الاستمراري

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	التقدير	الرتبة
5	الفوائد التي أحصل عليها في هذه الشركة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمراري للعمل بها.	4.17	0.88	83.36	موافق	1
4	أشعر بأن لدي فرص وخيارات قليلة جداً في حال مغادرة هذه الشركة.	4.09	0.73	81.87	موافق	2
1	أرغب بالاستمرار حالياً في هذه الشركة.	3.99	0.49	79.81	موافق	3
3	بقائي في هذه الشركة أمر ضروري.	3.96	0.49	79.25	موافق	4
2	مغادرة الشركة في الوقت الحالي قد يسبب لي العديد من المشكلات.	3.77	0.61	75.33	موافق	5
	متوسط بعد الالتزام الاستمراري	4.00	0.40	79.93	موافق	

يتبين من الجدول (15) أن الفقرة رقم (5) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.17)، ونسبة (83.36%)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.77)، ونسبة (75.33%)، وجاء المتوسط الحسابي لبعء الالتزام الاستمراري (4.00)، ونسبة (79.93%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.40)؛ وهذا يعني أن أفراد العينة توافق على توفر الالتزام الاستمراري لدى العاملين في الشركة، وأن سبب التزامهم المستمر هو ما يحصلون عليه من فوائد ومكاسب في الشركة، وأن خيار مغادرتهم للشركة بعيد.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

– اختبار الفرضية الرئيسية:

يوضح الجدول (16) نتائج اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية.

جدول (16): نتائج اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig*	الانحدار β	القيمة T	درجة الحرية DF	اختبار F	معامل التأثير R^2	الارتباط R	الفرضية	
			1	Regression			يوجد أثر ذو دلالة إحصائية	
0.000	0.317	5.34	105	Residual	28.53	0.214	0.462	لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي
			106	Total				

يتضح من الجدول (16) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل التأثير (R^2) (0.214) عند مستوى دلالة (0.05) يفسر ما نسبته (0.214) من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتج عن التغيير في التسويق الداخلي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.317)؛ أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق التسويق الداخلي يؤدي إلى زيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.317)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (28.53)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، فهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (R) يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي بلغت (46.20%)، وهي دالة عند مستوى

دلالة معنوية (0.000)؛ وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية) في الالتزام التنظيمي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Sheriff and Ismail (2017) التي أكدت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، ودراسة عبد الحليم وكمال (2017) التي توصلت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، ودراسة Alshura *et al.* (2016) التي أكدت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للموظفين، ودراسة العالول (2016) التي أظهرت نتائجها وجود تأثير للتسويق الداخلي في الولاء التنظيمي، ودراسة Al-Borie and Ahmad (2012) التي أظهرت نتائجها أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للأطباء، ودراسة الشوابكة (2010) التي توصلت نتائجها إلى وجود أثر للتسويق الداخلي في التزام العاملين.

- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوضح الجدول (17) نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.

جدول (17): نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة Sig*	الانحدار β	القيمة T	درجة الحرية DF	اختبار F	معامل التأثير R^2	الارتباط R	الفرضية
			1	Regression			يوجد أثر ذو دلالة
0.000	0.210	5.12	105	Residual	0.206	0.453	إحصائية للتدريب في
			106	Total			الالتزام التنظيمي

يتضح من الجدول (17) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب في الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل التأثير (R^2) (0.206) عند مستوى دلالة (0.05) يفسر ما نسبته (0.206) من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتج عن التغيير في التدريب، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.210)؛ أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب يؤدي إلى زيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.210)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (27.17)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، فهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (R) يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب والالتزام التنظيمي بلغت (45.30%) وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية (0.000)؛ وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الالتزام التنظيمي للعاملين. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبي رمان وأحمد (2016) التي توصلت نتائجها إلى أن سياسة التدريب والتطوير لها تأثير في الالتزام التنظيمي، ودراسة Alshura *et al.* (2016) التي أكدت نتائجها أن جميع ممارسات التسويق الداخلي لها تأثير في الالتزام التنظيمي للموظفين ومنها التدريب، ودراسة Ahmad وAl-Borie (2012) التي أظهرت نتائجها أن التدريب كبعد من أبعاد التسويق الداخلي له تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يوضح الجدول (18) نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية .

جدول (18) : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة Sig*	الانحدار β	القيمة T	درجة الحرية DF	اختبار F	معامل التأثير R^2	الارتباط R	الفرضية
			1	Regression			يوجد أثر ذو دلالة
0.000	0.278	5.50	105	Residual	0.224	0.473	إحصائية للمتكمين في الالتزام التنظيمي
			106	Total			

يتضح من الجدول (18) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل التأثير (R^2) (0.224) عند مستوى دلالة (0.05) يفسر ما نسبته (0.224) من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتج عن التغيير في التمكين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.278)؛ أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.278)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (30.28)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، فهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (R) يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التمكين والالتزام التنظيمي بلغت (47.30 %)، وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية (0.000)؛ وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتكمين في الالتزام التنظيمي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Sheriff و Ismail (2017) التي أكدت نتائجها وجود أثر للمتكمين كأحد أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي، ودراسة Alshura *et al.* (2016) التي أكدت نتائجها أن التمكين كأحد ممارسات التسويق الداخلي لها تأثير في الالتزام التنظيمي للموظفين في شركات التأمين في الأردن، ودراسة الشوايكة (2010) التي توصلت نتائجها إلى وجود أثر للمتكمين في التزام العاملين.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

يوضح الجدول (19) نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة .

جدول (19) : نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة Sig*	الانحدار β	القيمة T	درجة الحرية DF	اختبار F	معامل التأثير R^2	الارتباط R	الفرضية
			1	Regression			يوجد أثر ذو دلالة
0.000	0.272	6.58	105	Residual	0.292	0.540	إحصائية للتحفيز في الالتزام التنظيمي
			106	Total			

يتضح من الجدول (19) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز في الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل التأثير (R^2) (0.292) عند مستوى دلالة (0.05) يفسر ما نسبته (0.292) من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتج عن التغيير في التحفيز، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.272)؛ أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التحفيز يؤدي إلى زيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.272)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (43.31)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، فهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (R) يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التحفيز والالتزام التنظيمي بلغت (54 %)، وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية (0.000)؛ وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على

أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في الالتزام التنظيمي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Ismail و Sherif (2017) التي أكدت نتائجها وجود أثر للحوافز والمكافآت كأحد أبعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، ودراسة أبي رمان وأحمد (2016) التي توصلت نتائجها إلى أن سياسة الحوافز لها تأثير في الالتزام التنظيمي، ودراسة Al-Borie و Ahmad (2012) التي أظهرت نتائجها أن التحفيز كبعد من أبعاد التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

يوضح الجدول (20) نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة .

جدول (20): نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة Sig*	الانحدار β	القيمة T	درجة الحرية DF	اختبار F	معامل التأثير R^2	الارتباط R	الفرضية
			1	Regression			يوجد أثر ذو دلالة
0.000	0.126	1.69	105	Residual	0.026	0.162	إحصائية لفرق العمل في الالتزام التنظيمي
			106	Total			

يتضح من الجدول (20) وجود أثر ضعيف ذي دلالة إحصائية لفرق العمل في الالتزام التنظيمي للعاملين، فقد بلغ معامل التأثير (R^2) (0.026) عند مستوى دلالة (0.05) يفسر ما نسبته (0.026) من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتج عن التغيير في فرق العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.126)؛ أي أن الزيادة بدرجة واحدة في فرق العمل يؤدي إلى زيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.126)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (2.85)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، فهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (R) يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين فرق العمل والالتزام التنظيمي بلغت (16.20 %). وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية (0.000)؛ وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في الالتزام التنظيمي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة بولعراش (2016) التي أكدت نتائجها وجود أثر لفرق العمل كبعد من أبعاد التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، ودراسة أبي سنيينة (2013) التي أكدت نتائجها وجود أثر للعمل كفريق في المستشفيات الأردنية الخاصة في تحقيق الالتزام التنظيمي للممرضين.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

يوضح الجدول (21) نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة .

جدول (21): نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

مستوى الدلالة Sig*	الانحدار β	القيمة T	درجة الحرية DF	اختبار F	معامل التأثير R^2	الارتباط R	الفرضية
			1	Regression			يوجد أثر ذو دلالة
0.000	0.128	2.28	105	Residual	0.045	0.213	إحصائية للاتصال الداخلي في الالتزام التنظيمي
			106	Total			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (21) وجود أثر ضعيف ذي دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل التأثير (R^2) (0.045) عند مستوى دلالة (0.05) يفسر ما نسبته (0.045) من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتج عن التغيير في الاتصال الداخلي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.128)؛ أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال الداخلي يؤدي إلى زيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.128)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (4.97)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، فهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (R) يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي بلغت (21.30%)، وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية (0.000)؛ وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Sherif و Ismail (2017) التي أكدت نتائجها وجود أثر للاتصال الداخلي كأحد أبعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، ودراسة Alshura *et al.* (2016) التي أكدت نتائجها أن الاتصال الداخلي من ممارسات التسويق الداخلي لها تأثير في الالتزام التنظيمي للموظفين، ودراسة العالول (2016) التي أظهرت نتائجها وجود تأثير للاتصالات على الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال.

6. الفرضية الفرعية السادسة:

يوضح الجدول (22) نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية السادسة.

جدول (22): نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية السادسة

مستوى الدلالة Sig*	الانحدار β	القيمة T	درجة الحرية DF	اختبار F	معامل التأثير R^2	الارتباط R	الفرضية
			1	Regression			يوجد أثر ذو دلالة
0.000	0.221	4.12	105	Residual	0.139	0.373	إحصائية للدعم الإداري في الالتزام التنظيمي
			106	Total			

يتضح من الجدول (22) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للدعم الإداري في الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل التأثير (R^2) (0.139) عند مستوى دلالة (0.05) يفسر ما نسبته (0.139) من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتج عن التغيير في الدعم الإداري، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.221)؛ أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الدعم الإداري يؤدي إلى زيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.221)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (16.997)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، فهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (R) يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الدعم الإداري والالتزام التنظيمي بلغت (37.30%)، وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية (0.000)؛ وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في الالتزام التنظيمي للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Alshura *et al.* (2016) التي أكدت نتائجها أن الدعم الإداري من ممارسات التسويق الداخلي له تأثير في الالتزام التنظيمي، ودراسة العالول (2016) التي أظهرت نتائجها وجود تأثير للدعم الإداري في الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال، ودراسة Al-Borie و Ahmad (2012) التي أظهرت نتائجها أن الدعم التنظيمي كبعد من أبعاد التسويق الداخلي له تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

7. الفرضية الفرعية السابعة:

يوضح الجدول (23) نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية السابعة.

جدول (23): نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية السابعة

مستوى الدلالة Sig*	الانحدار β	القيمة T	درجة الحرية DF	اختبار F	معامل التأثير R^2	الارتباط R	الفرضية
			1	Regression			يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعلومات التسويقية في الالتزام التنظيمي
0.000	0.380	4.64	105	Residual	21.53	0.170	0.417
			106	Total			

يتضح من الجدول (23) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعلومات التسويقية في الالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل التأثير (R^2) (0.170) عند مستوى دلالة (0.05) يفسر ما نسبته (0.170) من التغيرات في الالتزام التنظيمي ناتج عن التغيير في المعلومات التسويقية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.380)؛ أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الدعم الإداري يؤدي إلى زيادة في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.380)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (21.53)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، فهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (R) يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المعلومات التسويقية والالتزام التنظيمي بلغت (41.70 %)، وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية (0.000)؛ وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعلومات التسويقية في الالتزام التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأمين (2016)، التي أكدت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية وولاء العاملين بالمصارف المدرجة بسوق الخرطوم لأوراق المالية، ودراسة الشوابكة (2010) التي توصلت نتائجها إلى وجود أثر للمعلومات التسويقية في التزام العاملين.

الاستنتاجات:

من خلال عرض النتائج السابقة يمكن الخروج بالاستنتاجات الآتية:

1. مستوى توفر التسويق الداخلي في شركة MTN Yemen جاء كبيراً، فقد جاء أكثر الأبعاد توفراً المعلومات التسويقية، يليها فرق العمل، يليها الاتصال الداخلي، يليها التمكين، ثم التدريب، فالدعم الإداري، وجاء في المرتبة الأخيرة التحفيز الذي جاء بدرجة متوسطة، ومن ذلك يمكن الاستنتاج أنه يوجد وعي كبير لدى القيادات الإدارية في الشركة بأهمية التسويق الداخلي.
2. مستوى الالتزام التنظيمي في الشركة جاء كبيراً، وجاء مستوى توفر أنواع الالتزام التنظيمي على التوالي: (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، ثم الالتزام المعياري)، مما يدل على أن العاملين في الشركة يشعرون بأنهم ملتزمون نحو الشركة.
3. التسويق الداخلي يحسن من مستوى الالتزام التنظيمي في الشركة، ويتم ذلك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية الملائمة، وتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات بما يتناسب مع أعمالهم، وتنفيذ برامج تدريبية حديثة ومعدة بشكل جيد، وإيجاد نظام معلومات يوفر المعلومات الكافية عن الخدمات التي تقدم، ووجود دعم كاف من قبل الإدارة للعاملين وتشجيعهم على الإبداع، ولا بد من توفر نظام اتصالات فعال، وأن يتم العمل بشكل جماعي، وهذا يجعل التسويق الداخلي يؤثر في الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي، ويستنتج من ذلك أن تبني المنظمات لسياسة التسويق الداخلي يساعد في زيادة الالتزام التنظيمي.

4. أهم أبعاد التسويق الداخلي تأثيراً في الالتزام التنظيمي هو على التوالي: (التحفيز، التمكين، التدريب، المعلومات التسويقية، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي، ثم فرق العمل)، وهذا يدل على أنه كلما وجد اهتمام من قبل المنظمات بأبعاد التسويق الداخلي أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

1. المزيد من الاهتمام بأبعاد التسويق الداخلي من قبل الإدارة العليا عند إدارتها للمستويين الإداريين الواسطي والتنفيذي في الشركة؛ لكي توفر الدعم المناسب لنجاحها وتحقيق أهدافها المرجوة.
2. توفير نظام حوافز ومكافآت مرضي عنها للموظفين القادرين على إنجاز أعمالهم ومهامهم بكفاءة، وهذا بدوره سيؤدي إلى تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة.
3. إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة للعاملين في الشركة والعمل على نقل مهاراتهم بالمعرفة الكاملة بمهام عملهم؛ ليتمكنوا من أداء الأعمال بكفاءة؛ لما له من انعكاس إيجابي على الالتزام التنظيمي.
4. تفويض الصلاحيات الكافية للعاملين ومنحهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، للاستفادة من طاقاتهم الكامنة في إدارة الأعمال الإدارية اليومية مما يعزز من التزامهم التنظيمي.
5. دراسة وتحليل كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي وكل متغير يؤثر على الالتزام التنظيمي للوصول إلى نتائج أكثر دقة، ومحاولة الوقوف على دور كل متغير في تعزيز الانتماء والالتزام لدى الموظف نحو الشركة.
6. إجراء المزيد من الدراسات باستخدام متغيرات أخرى مع الالتزام التنظيمي، مثل أخلاقيات المنظمة والثقة بالمنظمة.
7. إجراء المزيد من الدراسات المتعمقة في مجال التسويق الداخلي على منظمات أخرى من أجل الوصول إلى نتائج قد تدعم هذه النتائج أو تصوبها، كمنظمات خدمية أو صناعية أو تجارية.

المراجع:

- أبو بكر، أيمن عبد الله محمد (2015)، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين: دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين، *مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*، 16 (1)، 10-24.
- أبو حمرة، سها سمير (2017)، *التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها* (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبورمان، اسعد حماد موسى، وأحمد، علاء الدين محمد (2016)، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، *مجلة تنمية الرفاهيين*، 34 (109)، 45-63.
- أبو سنيّة، محمد حسين عبد المحسن (2013)، *أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الأمين، إبراهيم أحمد (2016)، *أثر استراتيجيات التسويق الداخلي في تحقيق الولاء المؤسسي بالمصارف المدرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية، مجلة كلية التجارة العلمية، جامعة النيلين*، (3)، 277-311.
- بولعراس، عبد المؤمن (2016)، *أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طوّلقة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- حنونة، سامي إبراهيم حماد (2006)، *قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- زعر، نضال حسن خليل (2016)، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سلمان، هادي عذاب (2013)، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، العراق.
- شنيقي، عبد الحكيم (2017)، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية وكالة بدر، دراسة حالة وكالة رمز 756 سكيكدة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- الشوابكة، رائد ضيف الله (2010)، أثر التسويق الداخلي في تحسين الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- صادق، درمان سليمان، وجاسم، حسان ثابت (2007)، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرفادين، 85 (29)، 49-65.
- العالول، إياد فتحي (2016)، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عبد الحليم، بوشلوش، وكمال، مرداوي (2017)، أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة 2، مجلة دراسات اقتصادية، 4 (3)، 48-67.
- عليطي، أمينة (2017)، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالات ولاية بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- العوي، محمد بن غالب (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عيسى، أحمد محمد، وأبازيد، رياض أحمد (2014)، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 41 (2)، 362-374.
- قاسمي، عائشة (2014)، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة: دراسة حالة مصحة الضياء ومركز التشخيص الطبي المرشد بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- لترق، نوال، حواء، زهور، وحسيني، إسحاق (2017)، الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة صنع قارورات الغاز بمعسكر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 3 (1)، 135-149.
- نايل، طه علي (2013)، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء: دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 36 (97)، 158-169.

Abzari, M., & Ghujali, T. (2011). Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 3(4), 95-104.

- Ahmad, A. E. M. K., & Al-Borie, H. M. (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research, 1*(3), 82-92.
- Alshura, M. S., Nusair, W. K., & Aldaihani, F. M. (2016). Impact of Internal Marketing Practices on the Organizational Commitment of the employees of the Insurance Companies in Jordan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 5*(4), 168-187.
- Berry, L. E. (1981). The Employee as Customer, *Journal of Retail Banking, 3*(1), 33-40.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*, 533-546.
- Chang, C. S., & Chang, H. H. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *Journal Nurse Res., 15*(4), 265-274.
- 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.
- Guerin, M. L. (1997, June). Team Work at Barton Company: A Psychodynamic Perspective. *Paper presented at the 1997 symposium of the international society for the psychoanalytic study of organizations*. Philadelphia.
- Haghighi, M., Alimohammadi, M., & Sarmad, Q. (2011, June). Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education Organizational. *In the International Conference on Management (ICM 2011)*, Penang, Malaysia
- Ismail, A., & Abd Razak, M. R. (2016). Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Management and Marketing Journal, 14*(1), 25-40.
- Ismail, W., & Sheriff, N. M. (2017). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Empirical Study in Banking Sector in Yemen. *Polish Journal of Management Studies, 5*(1), 88-98.
- Davenport, J. (2010, February). Leadership style and organizational commitment: the moderating effect of locus of control. In *ASBBS Annual Conference*, Las Vegas.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*, 607-610.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2006). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (3rd ed.). New York, U.S.A: SAGE Publications.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, New York, U.S.A: SAGE Publications.
- Peter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover, among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.