

أثر العلامة التجارية الداخلية على الالتزام التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات بالقاهرة

The Impact of Internal Branding on Organizational Commitment at Telecom Egypt in Cairo

إعداد

د/ أحمد السيد طه كردي

د/ أحمد محمد أحمد محمد مهران الشريف

مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة "بنين"

مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة "بنين"

جامعة الأزهر بالقاهرة

جامعة الأزهر بالقاهرة

مستخلص البحث:

هدف هذا البحث إلى قياس أثر العلامة التجارية الداخلية على الالتزام التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات بالقاهرة. ويتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة في بعض القطاعات المركزية بالشركة المصرية للاتصالات بالقاهرة. وتم التوصل إلى حجم عينة بمقدار ٢٦٠ مفردة، وجمعت البيانات عن طريق الاستقصاء، وبلغت عدد القوائم القابلة للتحليل ٢٥٠ مفردة أي بنسبة ٩٦٪ تقريباً. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والتي تتمثل في الوسط الحسابي، والتكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري، واختبار Z، وتحليل الانحدار البسيط والتدرجي، والتي تم التأكد من ملائمة بيانات الدراسة وقوة موثوقيتها وصلاحياتها، والتحقق من مدى صحة فروض البحث. وبذلك تم التوصل إلى أهم المساهمات والتي تتمثل في تميز العلامة التجارية الداخلية بأبعاد متنوعة جاءت مرتبة على التوالي بُعد القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية، وُبعد المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية، وُبعد التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية، وُبعد الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية. كما تم التوصل إلى مساهمة العلامة التجارية الداخلية في التأثير الايجابي المعنوي على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام الوجداني، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري). وبناء على هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات للمسؤولين والمديرين خاصة في الشركة المصرية للاتصالات، وعمامة في قطاع الاتصالات المصري.

الكلمات المفتاحية: العلامة التجارية الداخلية، الالتزام التنظيمي،، المكافآت، التدريب، الاتصالات، الشركة المصرية للاتصالات.

Abstract:

The aim of this research is to measure the impact of internal branding on organizational commitment at Telecom Egypt. The research population consists of employees at various functional levels in some central sectors of Telecom Egypt in Cairo. A sample size of 260 individuals was reached, and data were collected through a questionnaire. The number of analyzable questionnaires was 250, which accounts for approximately 96%. The descriptive analytical approach was used, and appropriate statistical methods were employed to analyze the data, including mean, frequency, percentage, standard deviation, Z-test, and Simple and stepwise regression analysis. These methods ensured the suitability, reliability, and validity of the study's data and verified the research hypotheses.

The key findings include the significant contribution of internal branding to organizational commitment, with dimensions ranking in the following order: leadership based on internal branding, rewards and recognition based on internal branding, foundational training on internal branding, and communications based on internal branding. The study also confirmed the positive and meaningful impact of internal branding on all three dimensions of organizational commitment: affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. Based on these results, several recommendations have been formulated for the decision-makers and managers, especially for the Egyptian Telecommunications Company, and generally in the Egyptian telecommunications sector.

Keywords: Internal Branding, Organizational Commitment, Rewards, Training, Communications, Telecom Egypt.

أولاً: المقدمة:

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بالعلامة التجارية الداخلية (Zhang and Xu, 2021). فهي تعمل على تمكين الموظفين لتنفيذ أنشطتهم الذي ينعكس على بناء علامة تجارية قوية للشركات (Kaur et al., 2020). ويجب على المنظمات أن تضع عملاتها الداخليين في المقام الأول في جميع عملياتها؛ لأن ولاء العملاء الخارجيين يحدث فقط إذا اعتمد موظفو الشركات توجهاً نحو بناء علاقات ايجابية مع العملاء الخارجيين (Eid et al., 2019). كما أن العلامة التجارية الداخلية Internal Branding تمكن موظفيها ليكونوا سفراء فعالين وممثلين حقيقيين بكل فخر وحب، عن طريق بنائها لاحترام رسالتها ورؤيتها وقيمها ومعتقداتها وتاريخها وأهدافها، مما ينعكس على بناء سمعة ايجابية ذات مصداقية، وجعلها أكثر حيوية لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين (Saleem, & Iglesias, 2016; Kanchan, & Roshan, 2018; Mäläskä, et al., 2011).

ولقد أوضح (Bhargava, & Bedi, 2021) أن العلامة التجارية ليست عبارة عن وجهة نظر تقليدية لتكون سلسلة مشتركة من الإدراكات والاتجاهات التي تتبادر إلى ذهن المستفيد فيما يتعلق بالشركة وعروضها. بل أوضحنا من خلال دراستهما أن العلامة التجارية تتشابه من الناحية الأخلاقية في كونها وعدا بل أنها التزاما يجب تنفيذه بحيث يمكن تعريف العلامة التجارية على أنها سلسلة مشتركة من التوقعات الملزمة معياريا والتي تحكمها نفس المبادئ الأخلاقية كالوعد. وكما أشار (Kapferer, 2008) إلى أن العلامة التجارية على أنها وعد بكل من الميزات، والوظائف والمكافآت والقيم والشخصية التي تحقق المنافع للعميل والجودة المنتظمة التي يمكن الاعتماد عليها. وبذلك فقد أوضح (King, & Grace, 2008) أن العلامة التجارية الداخلية هي عبارة عن مصدر أو مورد يربط الموظفين ويشركهم ويلهمهم لتسليم وعد العلامة التجارية بما يحقق ميزة تنافسية. كما أشار (Kimpakorn, Tocquer, 2010) إلى أن قدرة العلامة التجارية على الوفاء بوعدا تتأثر بقوة علاقاتها مع العملاء ومدى ثقتهم فيها. وأوضح (Vallaster, & de Chernatony, 2005) أيضا أن المكون الأكثر أهمية وحساسية للعلامة التجارية هو موظفيها وهو المسئول عن الوفاء بوعدا.

لذلك فإن العلامة التجارية الداخلية تُعتبر من العوامل الحيوية التي تؤثر على أداء المؤسسات واستدامتها في سوق الأعمال اليوم، حيث تعكس قيم وثقافة الشركة وتسعى إلى تعزيز الالتزام والانخراط لدى موظفيها، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، يُعد الالتزام التنظيمي عنصراً

أساسيًا في نجاح المنظمات، حيث يمثل الارتباط العاطفي والمعنوي للموظفين بمنظماتهم، ويؤثر بشكل كبير على أدائهم ومشاركهم في تحقيق أهداف الشركات (AL-Jabari, & Ghazzawi, 2019). كما أن تزايد التحديات والمنافسة الشديدة في سوق الأعمال الحديثة يجعل من الضروري على المؤسسات تكريس جهودها لتعزيز العلامة التجارية الداخلية وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفيها (Mousa, 2021).

وبذلك يبرز سبب اختيار موضوع هذا البحث في فهم كيفية تأثير العلامة التجارية الداخلية على الالتزام التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات، وكيفية استغلال هذا التأثير لتحسين أدائها وتحقيق تنافسية أفضل في سوق الاتصالات. كما يتعين على المنظمات التفكير في تعزيز العلامة التجارية الداخلية كجزء من إستراتيجيتها لبناء علاقات إيجابية مع موظفيها، وهذا يكمن في إدراكها لأهمية دور الموظفين كسفراء وممثلين للعلامة التجارية.

ويتجلى مجال التطبيق لهذا البحث في قطاع الاتصالات في مصر، والذي يشهد تحديات متزايدة ومنافسة شديدة. إذا تمكنت المصرية للاتصالات من تحسين العلامة التجارية الداخلية وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفيها، فإنها ستكون في موقع أفضل لمواجهة هذه التحديات وتحقيق النجاح في السوق.

ثانياً: مشكلة البحث:

في إطار تحديات العصر الحديث والبيئة التنافسية الشديدة التي تعيشها شركات الاتصالات، تبرز أهمية العلامة التجارية الداخلية والالتزام التنظيمي كعوامل حاسمة لتحقيق النجاح والاستدامة.

ومن قراءة أدبيات إدارة الأعمال ذات الصلة بوجه عام، وبالالتزام التنظيمي من خلال العلامة التجارية الداخلية وعملية التأثير فيما بينهما. وكذا من تحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع اتضح أن معظم -إن لم يكن كل - هذه الدراسات أجريت في أسواق أجنبية وبوجه جزئي. كما لا توجد دراسات تتعلق بدراسة تأثير العلامة التجارية الداخلية على الالتزام التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات. وهذا من شأنه التأثير في مدى فعالية أداء الشركة المصرية للاتصالات كمؤثر حيوي في الإستراتيجية العامة لشركات الاتصال في مصر. لذا يحاول هذا البحث تحديد تأثير العلامة التجارية الداخلية على الالتزام التنظيمي وذلك للشركة المصرية للاتصالات. ومن ثم فإن الأسئلة التي سوف يحاول البحث الإجابة عليها كالتالي:

هل تؤثر العلامة التجارية الداخلية تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الالتزام التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية كما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما أثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام الوجداني للعاملين بالشركة محل البحث؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما أثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام الاستمراري للعاملين بالشركة محل البحث؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما أثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام المعياري للعاملين بالشركة محل البحث؟

ثالثًا: أهداف البحث:

بعد تحديد المشكلة يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحديد مدى أثر العلامة التجارية الداخلية على الالتزام التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية كما يلي:

- تحديد مدى أثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام الوجداني للعاملين بالشركة محل البحث.
- تحديد مدى أثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام الاستمراري للعاملين بالشركة محل البحث.
- تحديد مدى أثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام المعياري للعاملين بالشركة محل البحث.
- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للمسؤولين والمديرين في الشركة المصرية للاتصالات بناء على ما يتوصل إليه البحث من نتائج، بما يمكن من تعميمها والاستفادة منها في الواقع العملي.

رابعًا: أهمية البحث:

على الرغم من الاهتمام الواضح والمتزايد في الدراسات الأجنبية بموضوع دراسة الالتزام التنظيمي من خلال دراسة العلامة التجارية الداخلية - منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين وحتى الآن- إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات الميدانية (وحتى النظرية) التي تتناول هذا الموضوع في

بيئة العمل المصرية. وتمثل دراسة هذا الموضوع أهمية كبيرة لكل من الأكاديميين بالإضافة إلى الممارسين، وفيما يلي أهمية الدراسة لدي كل منهما:

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية هذا البحث في محاولة للإسهام في سد الفجوة البحثية من الدراسات والأبحاث حول مفهوم العلامة التجارية الداخلية، وتحديدًا فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية التي تسهم في تحقيق الالتزام التنظيمي، كما تعد الدراسة استجابة لما طالبت به العديد من الدراسات السابقة في إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذه الموضوعات. ولما لها من أهمية بالغة في إثراء المكتبة ومراكز البحث العلمي وخاصة المهتمة بالدراسات الإدارية، كما يمكن أن يوفر هذا البحث قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال.

الأهمية العملية:

تنبع أهمية البحث من أهمية المجال التطبيقي، حيث أن قطاع الاتصالات بات أحد الركائز الأساسية للمجتمعات الحديثة لا سيما في ظل التي التطورات الهائلة التي تشهدها صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على مستوى العالم، وقد لعبت الشركة المصرية للاتصالات دورا محوريا في دفع عجلة التنمية والتطوير داخل سوق الاتصالات المحلي اعتمادا على أكبر وأضخم بنية تحتية منتشرة في كافة أنحاء مصر، والتي يعمل بها ٣٢٩٥١ ألف موظف وتنقسم إلى ١٥٠ قطاع علي مستوي الجمهورية، وتعد الشركة المصرية للاتصالات رائدة في مجال الاتصالات وشريكا أساسيا وشاهدا على نهضة قطاع الاتصالات.

وبذلك تصبح دراسة كل من العلامة التجارية الداخلية، والالتزام التنظيمي عاملا حاسما في عملية التأثير على التعامل مع الشركة المصرية للاتصالات؛ بما يؤدي ذلك إلى تحقيق تقدم كبير في تحسين جودة أداء قطاع الاتصالات.

وفي ظل القصور في الدراسات والبحوث السابقة الخاصة بتأثير العلامة التجارية الداخلية، والالتزام التنظيمي وتماشيا مع ما أصدرته وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من إرشادات وقواعد لحماية مصالح العملاء، فإن هذه الدراسة تقوم على المساهمة في توسعة فهم مديري شركات الاتصالات لتكون نافذة وبصيرة لهم في مصر نحو العمل على تطوير الاستراتيجيات التسويقية والوظيفية بما سعادة العميل الداخلي والخارجي والحفاظ عليهما.

خامساً: الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

١- مفهوم العلامة التجارية الداخلية The concept of Internal Branding:

لقد أوضح (Aurand, & Bishop, 2005) وهما من رواد العلامة التجارية الداخلية على أنها الجهود والمبادرات التي تم تطبيقها لتأسيس النظم والعمليات التي تنتج سلوك موظف يتوافق مع جهود العلامة التجارية الخارجية.

وكما أشار كل من (Maclaverty, et al., 2007) إلى العلامة التجارية الداخلية أنها عبارة عن العملية الإستراتيجية التي تعمل على اصطاف الموظفين وتمكينهم من تسليم تجربة عميل مناسبة.

كما ينظر إلى العلامة التجارية الداخلية على أنها عقيدة لضمان تسليم الموظفين وعد العلامة التجارية للعملاء عن طريق ترسيخ اتجاهات وسلوكيات الموظفين نحو العلامة التجارية (Punjaisri, et al., 2008; Punjaisri, et al., 2009; Piha, & Avlonitis, 2018; Foster, et al., 2010; Punjaisri, & Wilson, 2011).

لذلك ولغرض هذه البحث يمكن الإشارة إلى العلامة التجارية الداخلية على أنها الجهود والاستراتيجيات التي تستخدمها الشركة تجاه موظفيها للحصول على التزامهم التنظيمي.

٢- أبعاد العلامة التجارية الداخلية Internal Brand Dimensions:

- القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية: وهي تشير إلى الدور الذي تقوم به القيادة في توجيه وتشجيع الموظفين بما يتعلق بالعلامة التجارية الداخلية للمنظمة (Afshardoost, et al., 2023). ولقد أشار (Burmam, & Zeplin, 2005) إلى أنه يجب أن تبدأ العلامة التجارية الداخلية من الأعلى بقناعة مجلس الإدارة والمدير التنفيذي بعلاقة العلامة التجارية ومفهوم هوية العلامة التجارية، بحيث يكونوا قدوة يحتذى بها. كما أوضح (Terglav, et al., 2016) أن القادة الحقيقيون هم الذين يقدمون رؤى ملهمة ويقومون بترجمة وعد العلامة التجارية إلى عمل حقيقي ليس بالتواصل اللفظي فقط ولكن أيضاً بالتواصل غير اللفظي الذي يتم التعبير عنه بالتفاعل والسلوك الإيجابي.
- التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية: هو جزء ضروري من إستراتيجية العلامة التجارية الداخلية في الشركة، ويعتمد هذا النوع من التدريب على تزويد الموظفين بالمعرفة

والمهارات اللازمة لفهم وتعزيز العلامة التجارية الداخلية للمنظمة وترسيخها في ثقافتهم (Garas, et al., 2018).

ولقد أشار (Piehler, et al., 2015) إلى أنه لا يمكن للموظفين التصرف بطريقة متناغمة أو متسقة مع العلامة التجارية دون أن يكون لديهم المهارات اللازمة حتى لو كان لديهم فهم للعلامة التجارية ومرتبطين بها عاطفياً. وهذا يؤكد على دور الموظفين الذين لديهم اتصال مباشر بشكل خاص مع العملاء أو أي نوع آخر من أصحاب المصلحة (Gyrd-Jones, et al., 2013).

- الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية: ويقصد بذلك الاتصالات الداخلية بين أصحاب العمل، والمديرين، والموظفين، وهي شرط أساسي لتحقيق النتائج الإيجابية في المنظمات (Pološki Vokić, et al., 2023). ولقد أوضح (Mitchell, 2002; Lai, & Hsu, 2015) أنه عندما يهتم الموظفون بالعلامة التجارية ويؤمنون بها من خلال الاتصالات الداخلية فإنهم يكونوا متحمسين للعمل بجدية أكبر ويزداد ولائهم للشركة. كما أشار (Simi, & Sudhahar, 2019) إلى أن الاتصال بالعملاء يساعد على إشراكهم، فمن المهم بنفس القدر الاتصال مع الموظفين الذين يوفون بوعدهم بالعلامة التجارية.
- المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية: وهي تشير إلى كيفية مكافأة وتقدير الموظفين بناءً على مدى تفاعلهم ومساهماتهم في تعزيز العلامة التجارية الداخلية للمنظمة (Garas, et al., 2018). كما بين (Alshuaibi, et al., 2016) أنه في سياق تطبيق العلامة التجارية الداخلية، يُعد الدفع على أساس السلوك المتسق مع العلامة التجارية للموظف تعزيزاً قوياً، لأنه عندما يدرك الموظف أنه سيُكافأ بشكل رسمي وغير رسمي نتيجة لسلوكه المتسق مع علامته التجارية سيكون لديه الدافع للانخراط في المنظمة. كما أكد (Abebe, & Assemie, 2023) على وجود علاقة إيجابية بين كل من تعويض العاملين والمكافآت والالتزام التنظيمي.

٣. الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:

أوضح (Allen, & Meyer, 1996) وهما من رواد الالتزام التنظيمي أنه بشكل عام هو بمثابة رابط نفسي بين الموظف ومنظمته مما يقلل من احتمالية مغادرة الموظف للمنظمة طوعاً. كما أوضح (Çakı, et al., 2015) أن الالتزام التنظيمي هو قبول الأهداف والقيم التنظيمية، ورغبة الموظفين في البقاء في مؤسساتهم وعزمهم على بذل المزيد من الجهود. كما أشار كل من (Sung, & Hu,)

2009; Burmann, et al., 2021) إلى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن الارتباط النفسي للموظفين بالعلامة التجارية، الذي يؤثر على استعدادهم لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف العلامة التجارية.

لذلك ولغرض هذا البحث يمكن الإشارة إلى الالتزام التنظيمي على أنه مفهوم يُشير إلى درجة كل من الالتزام الوجداني، والاستمراري، والمعياري التي يظهرها الموظفون تجاه منظماتهم نتيجة تطبيق مفهوم العلامة التجارية الداخلية.

٤- أبعاد الالتزام التنظيمي Dimensions of Organizational Commitment:

■ الالتزام الوجداني: يعبر عن مدى ارتباط الموظفين بالشركة بناءً على مشاعرهم الإيجابية نحوها. حيث إذا كان الموظف يشعر بالولاء والارتباط العاطفي تجاه الشركة ويعتبرها مكاناً يلتزم به بسبب مشاعر الحماس والانتماء، فإنه يظهر الالتزام الوجداني (Guzeller, & Celiker, 2020).

ويرتبط هذا البُعد بوجودان الفرد ويعكس عواطفه تجاه المنظمة نتيجة تقدير المنظمة له وإشغال حماسه كونه جزء ومكون رئيس من مكونات المنظمة مما يجعله منخرطاً فيها (Karakuş, 2018; Rodríguez-Rad, et al., 2023). وهذا يجعله أكثر استعداداً للعمل بجد وتفانٍ. وبذلك يحب الموظف ما يفعل، وينمي التفكير الإبداعي (Hou, et al., 2011).

■ الالتزام الاستمراري: يعبر عن مدى الالتزام الذي يأتي من خلال الاعتبارات الاقتصادية والمنطقية. حيث إذا كان الموظف يلتزم بالبقاء في الشركة بناءً على استفادته المتوقعة من البقاء فيها، مثل الفوائد المالية أو فرص العمل البديلة التي قد تكون غير متاحة في حال مغادرته للمنظمة، فإنه يظهر الالتزام الاستمراري (Jameel, 2022).

ويُقصد بهذا البُعد الالتزام بالتكلفة التي يتحملها الموظفون نتيجة تركهم المنظمة، وبذلك عندما يكون لديهم التزام مستمر، فإنهم يشعرون بصعوبة تحمل العبء المادي بسبب الانتقال إلى وظيفة أخرى (Wang, et al., 2022). وفي نفس الوقت يقوم الأفراد بإجراء مقارنات بين التكلفة والعائد لتترك العمل أو الاستمرار فيه واستخدام تكاليف الفرصة البديلة كمعيار (Chigeda, et al., 2022).

■ الالتزام المعياري: ويُقصد بهذا البُعد أنه من الصواب والمناسب أخلاقياً أن يبقى الموظفون في المنظمة بناءً على التزامهم بالقيم والمعايير (Meyer, & Parfyonova, 2010). وحتى إذا كان الموظف غير سعيد بدوره، أو إذا كان يرغب في السعي وراء فرص عمل أفضل فإنه يشعر

بوجود البقاء في منظمته، وأنه الشيء الصحيح الذي يجب عليه فعله (Brooks, et al., 2021). حيث يأتي الالتزام من القيم والمعايير الاجتماعية والأخلاقية الذي يعبر عن السلوك الصواب والصحيح في المنظمة أو المجتمع الذي يعمل فيه.

٥- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث تم تقسيم الدراسات إلى ثلاثة أقسام. وفي حين يتناول القسم الأول الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل، فإن القسم الثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع، وأخيرا يتناول القسم الثالث الدراسات ذات الصلة بالمتغيرين المستقل والتابع. ويتضح ذلك فيما يلي:

- القسم الأول - الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (العلامة التجارية الداخلية):

عملت دراسة (العماموي، ٢٠٢١) على فحص نوع وقوة العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية وكل من مستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية، ومستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالبنوك التجارية في مصر. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلامة التجارية الداخلية وكل من مستوى الأداء الداعم للعلامة التجارية في البنوك الخاضعة للدراسة، ومستوى جودة الخدمة في البنوك الخاضعة للدراسة.

كما قامت دراسة (Suomi, et al., 2021) على فهم العلاقة بين الارتباط الوظيفي والعلامة التجارية الداخلية في منظمة الرعاية الصحية، وتحديد العوامل التي يعتبرها المحترفون الصحيون مهمة لتعزيز الارتباط الوظيفي والتأثيرات المتوقعة على العلامة التجارية الداخلية. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الثمانية التالية تعتبر مهمة بشكل خاص للارتباط الوظيفي في مجال الرعاية الصحية وهي: الثقافة التنظيمية، والمكافأة، وبيئة العمل، والتدريب، وممارسات الموارد البشرية، والسمعة والقيم، والاتصال، والبيئة المادية. كما أوضحت الدراسة أنه يمكن اعتبار العوامل السابقة للارتباط الوظيفي وعناصر العلامة التجارية الداخلية وجهان لعملة واحدة.

وهدفت دراسة (Pološki Vokić, et al., 2023) إلى فحص العلاقة بين رضا الموظفين عن الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية وإدراكهم لجاذبية أصحاب العمل. وأظهرت النتائج أن الرضا عن الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية في منظماتهم يرتبط إيجابياً بشكل كبير بجاذبية أصحاب العمل. وأن كل بعد من أبعاد الرضا عن الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية ذو أهمية على الأقل لبعده واحد من أبعاد جاذبية أصحاب العمل.

كما سعت دراسة (Soleimani, et al., 2023) إلى استكشاف تأثير العلامة التجارية الداخلية على الأداء المالي التنظيمي، والولاء للعلامة التجارية مع دور التمكين النفسي كوسيط في شركة بسارگاد للتأمين في إيران. وكشفت النتائج أن العلامة التجارية الداخلية والتمكين النفسي ليس لهما تأثير كبير على الأداء المالي. ولكن كان لكل منهما تأثير إيجابي كبير على الولاء للعلامة التجارية. بالإضافة إلى ذلك، تم تأكيد دور التمكين النفسي كوسيط في تأثير العلامة التجارية الداخلية على الولاء للعلامة التجارية. وفي نفس الوقت لم يلعب التمكين النفسي دورًا وسيطًا في تأثير العلامة التجارية الداخلية على الأداء المالي.

القسم الثاني- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي):

قامت دراسة (Altindis, 2011) على دراسة العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والدافعية للعاملين في مجال الصحة داخل المستشفيات الحكومية. ولقد تم تحليل مستويات الالتزام التنظيمي للمحترفين الصحيين في ثلاثة أبعاد وهي: الالتزام الوجداني، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. وأظهرت النتائج أن الدافعية الجوهرية للمحترفين الصحيين يمكن تفسيرها بشكل رئيسي من خلال الالتزام العاطفي والالتزام المعياري. كما أن الأثر الذي يمارسه الالتزام العاطفي والالتزام المعياري على الدافعية الجوهرية كان أكبر من الالتزام المستمر. وفي حين أن العامل الأكثر تأثيرًا على الدافعية الخارجية كان الالتزام المعياري. فقد كان الأثر الذي يمارسه الالتزام المستمر على الدافعية الخارجية أقل من الالتزام المعياري. وكما أظهرت النتائج أن الالتزام العاطفي له التأثير الأدنى على الدافعية الخارجية.

كما فحصت دراسة (Bahrami, et al., 2016) العلاقة بين الالتزام التنظيمي للممرضات والمناخ التنظيمي في إعدادات المستشفيات. وأجريت الدراسة في مستشفيات تعليميين بمدينة يزد في إيران. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي. كما أوضحت وجود علاقة إيجابية بين تجنب المناخ التنظيمي والالتزام العاطفي وبين التركيز على الإنتاج والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري.

وأوضحت دراسة (Guzeller, & Celiker, 2020) العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية التحول في صناعة السياحة والضيافة. وأظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية معتدلة بين الالتزام التنظيمي ونية التحول في صناعة السياحة والضيافة. كما أظهرت أن الأفراد الذين يمتلكون الالتزام العاطفي تجاه مؤسساتهم لديهم نوايا أقل للتحول مقارنةً بالآخرين. وتعمل الاستراتيجيات التالية: اختيار الأفراد الصحيين، وتقييم الأداء، والترقيات، وفرص التدريب والتطوير، وفرص الحياة

المهنية، وإدارة المواهب، والفضائل الوظيفية مثل التواصل القوي، والثقة، والعدالة- على تقوية الالتزام التنظيمي وتعزيز استقطاب الأفراد الموهوبين وضمان استمراريتهم في العمل. وأوضحت دراسة (Alsenani, & Afaneh, 2022) قياس أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. ولقد استخدمت أبعاد الالتزام العاطفي والالتزام القياسي والالتزام المستمر لقياس الالتزام التنظيمي. وتشمل عينة الدراسة شركة الاتصالات السعودية (STC)، وموبايلي، وزين. وكشفت الدراسة وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي.

كما هدفت دراسة (Jameel, 2022) إلى التحقق من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وتحديد الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بين موظفي الاتصالات في العراق. وأظهرت النتائج وجود أثر مباشر وإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. كما اتضح تعزيز الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. وكما اتضح ظهور سلوكيات مختلفة للأفراد في مكان العمل نتيجة لاعتماد استراتيجيات مبنية على الثقافة لتطوير السلوك؛ بما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي إذا تمت مزامنة سلوك الأفراد مع ثقافة مكان العمل. وقامت دراسة (السميري، ٢٠٢٣) على التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الرضا التنظيمية في شركة الاتصالات السعودية في محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى كل من الالتزام التنظيمي والرضا التنظيمية. كما أظهرت وجود أثر إيجابي للالتزام التنظيمي على الرضا التنظيمية. ولقد كان الالتزام المعياري أقوى أبعاد الالتزام التنظيمي تأثيراً إيجابياً على الرضا التنظيمية ويليها الالتزام الاستمراري (ولكن بشكل سلبي) ثم أخيراً الالتزام العاطفي.

وعملت دراسة (Thanh Nguyen, et al., 2023) على توضيح مدى تأثير عوامل الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للموظفين في شركة اتصالات محلية تقع في جنوب غرب فيتنام. وتوصلت الدراسة إلى أنه من بين العوامل السبعة الرئيسية للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، بينما أن العمل الجماعي له أقوى تأثير، فإن قبول المخاطر له أقل تأثير. واستنتجت هذه الدراسة أن استراتيجيات الإدارة لبناء الالتزام التنظيمي في الشركات الموجودة في جنوب غرب فيتنام مع وجوب الأخذ في الاعتبار السياق الثقافي.

القسم الثالث: الدراسات ذات الصلة بالعلاقة بين المتغيرين المستقل

والتابع (العلامة التجارية الداخلية، والالتزام التنظيمي):

هدفت دراسة (Roast, & Silva-Rojas, 2007) إلى تحليل وفهم العلامة التجارية الداخلية كمنهج حديث يساعد الشركات في تركيزها على رؤيتها وقيمها التنظيمية وزيادة هويتها كشركة من خلال نقل والتزام جماعي برسالة علامة تجارية متناسقة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أهمية تناعم قيم العلامة التجارية لتطوير العلامة التجارية الداخلية. وأن قيم العلامة التجارية الأساسية هي الجوانب الأساسية في العلامة التجارية الداخلية. وكما أن الاتصالات الداخلية الفعالة لقيم العلامة التجارية الأساسية أمر حيوي للإيمان والالتزام من قبل الموظفين. وأن ثقافة المؤسسة القوية تساعد الموظفين الأفراد على البقاء والالتزام بالعلامة التجارية.

وكما عملت دراسة (Du Preez, & Bendixen, 2015) على قياس تأثير إدارة العلامة التجارية الداخلية على كل من الرضا الوظيفي، والالتزام بالعلامة التجارية، والنية في البقاء. وذلك في شركة خدمات مالية في جنوب إفريقيا. ولقد أظهرت النتائج مساهمة إدارة العلامة التجارية الداخلية بشكل كبير في كل من الرضا الوظيفي، والالتزام بالعلامة التجارية. كما تبين أن الاتصالات الداخلية للعلامة التجارية هي المساهم الأكثر أهمية في إدارة العلامة التجارية الداخلية.

واستكشفت دراسة (Garas, et al., 2018) تأثير العلامات التجارية الداخلية في المؤسسات البنكية على سلوك موظفيها من خلال وساطة كل من وضوح دور الموظفين، والالتزام العاطفي، والالتزام المستمر للموظفين، وكيفية تأثير هذه العوامل على الخصائص الشخصية للموظفين. ولقد أظهرت النتائج أن التمييز الداخلي لم يكن له تأثير مباشر على سلوك الموظفين داخل الدور وخارج الدور. ولم يحدث هذا التأثير إلا من خلال وضوح دور الموظفين والالتزام العاطفي لديهم. وتشير النتائج إلى أن البنوك يمكنها تمييز عروضها وبناء علامات تجارية قوية من خلال سلوك موظفيها الداعم للعلامة التجارية.

وقامت دراسة (حراز، ٢٠٢٢) على قياس وتحليل أثر العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء بالتطبيق على المستشفيات الحكومية في محافظة دمياط. واكتشاف كيفية إدارة هذه العلاقات بواسطة الجيل (X) والجيل (Y). ولقد أظهرت النتائج تأثيراً متبايناً للعلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي. وبينما كان التأثير الأكبر للقيمة

الاقتصادية للأطباء، إلا أن هناك تأثيراً ضعيفاً لكل من القيمة الاجتماعية، والتطوير، والسمعة، والتنوع- على الالتزام التنظيمي. كما اتضح وجود تأثيراً سلبياً لقيمة التنوع على الالتزام التنظيمي للأطباء.

وهدفت دراسة (Binu Raj, 2022) إلى البحث في العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية والالتزام بالعلامة التجارية لدى الموظفين، وتحليل كيفية تعديل هذه العلاقة بواسطة القيادة التحولية في قطاع الاتصالات الهندي. وأشارت النتائج إلى أن الالتزام بالعلامة التجارية لدى الموظفين يكون أعلى عندما تنفذ الشركات العلامة التجارية الداخلية بدعم من القادة التحويليين. كما أوضحت النتائج أن تأثير العلامة التجارية الداخلية على الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي كان أكبر من تأثيرها على الالتزام الاستمراري.

وتناولت دراسة (Afshardoost, et al., 2023) العلاقات التبادلية بين إدارة العلامة التجارية الداخلية، وفهم العلامة التجارية، والالتزام بالعلامة التجارية للموظفين، وسلوك المواطن تجاه العلامة التجارية. وأظهرت النتائج أن الإدارة الداخلية للعلامة التجارية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الالتزام بالعلامة التجارية للموظفين وسلوك المواطن تجاه العلامة التجارية. كما بينت أن الاتصالات على أساس العلامة التجارية كان البُعد الأكثر تأثيراً في الالتزام بالعلامة التجارية للموظفين، كما جاء بُعد القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية في المرتبة الثانية كما كان أكثر تأثيراً على سلوك المواطن تجاه العلامة التجارية. بينما كان هناك تأثير ضعيف لإدارة الموارد البشرية على أساس العلامة التجارية الداخلية. كما تبين أن فهم العلامة التجارية كان له تأثير كبير على سلوك المواطن تجاه العلامة التجارية.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

بمراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل يتضح أنها تناولت العديد من الأبعاد لقياس متغير العلامة التجارية الداخلية وقد كانت الأبعاد كما يلي (القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية، والتدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية، والاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية، والمكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية، والموارد البشرية على أساس العلامة التجارية الداخلية، ووعي العلامة التجارية، وولاء للعلامة التجارية، والالتزام بالعلامة التجارية، ومواطني العلامة التجارية، ومجتمع العلامة التجارية الداخلي، وهوية العلامة التجارية، والتواصل الخارجي للعلامة التجارية) لذا سيتم التركيز في البحث الحالي على (القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية- التدريب المؤسس على العلامة التجارية

الداخلية- الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية- المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية) كأبعاد لقياس العلامة التجارية الداخلية. كما يتضح أن الدراسات السابقة تتفق على وجود العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية والعوامل والمتغيرات التالية، وأهمها: فهم العلامة التجارية، والالتزام بالعلامة التجارية للموظفين، وسلوك المواطنة تجاه العلامة التجارية في دراسة (Afshardoost, et al., 2023). والأداء المالي التنظيمي، وولاء العلامة التجارية، والتمكين النفسي في دراسة (Soleimani, et al., 2023). وتحسين الأداء الداعم للعلامة التجارية، وجودة الخدمة في دراسة (العماي، ٢٠٢١). وبذلك تبين أن معظم الدراسات السابقة استخدمت الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري كأبعاد للالتزام التنظيمي.

وأيضاً بمراجعة الدراسات السابقة التي تم تطبيقها على قطاع الاتصالات نجد أن دراسة (السميري، ٢٠٢٣) في قطاع الاتصالات السعودي، ودراسة (Thanh Nguyen, et al., 2023) قطاع الاتصالات في فيتنام، ودراسة (Binu Raj, 2022) في قطاع الاتصالات الهندي، ودراسة (Jameel, 2022) في قطاع الاتصالات العراقي. وقد تناولت العديد من الأبعاد لقياس متغير الالتزام التنظيمي وقد كانت الأبعاد كما يلي (الالتزام الوجداني- الالتزام الاستمراري- الالتزام المعياري- الالتزام النوعي- الالتزام بالعلامة التجارية) لذا سيتم التركيز على الأبعاد التالية (الالتزام الوجداني- الالتزام الاستمراري- الالتزام المعياري) لقياس الالتزام التنظيمي في البحث الحالي. كما تتفق الدراسات السابقة على وجود العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعوامل والمتغيرات التالية، وأهمها: الرقابة التنظيمية في دراسة (السميري، ٢٠٢٣). والثقافة التنظيمية في دراسة (Thanh Nguyen, et al., 2023). والرضا الوظيفي في دراسة (Alsenani, & Afaneh, 2022). وتتفق الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي، باعتباره أنسب المناهج لمثل هذا النوع من الدراسات، واشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستقصاء كأداة للدراسة.

ويتضح من الدراسات السابقة الفجوة البحثية المتمثلة فيما يلي:

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أن الدراسات السابقة قد تم تطبيقها في منظمات أعمال خدمية كمؤسسات التأمين، والجامعات، والبنوك، والمستشفيات، بينما يتضح وجود ندرة في الدراسات التي تناولت التأثيرات بين متغيرات الدراسة (الالتزام التنظيمي- العلامة التجارية الداخلية) في الشركة المصرية للاتصالات.

كما يتضح القصور في تناول العلاقة والتأثير بين العلامة التجارية الداخلية والالتزام التنظيمي بنفس الأبعاد والقياسات المكونة في المنظمات والقطاعات ومن حيث الثقافات المختلفة سواء كان ذلك على مستوى البيئات الأجنبية أو المصرية، وفي الشركة المصرية للاتصالات على وجه الخصوص.

وبذلك فإن البحث الحالي يعالج هذا القصور من خلال تناول موضوع العلامة التجارية الداخلية وموضوع الالتزام التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات.

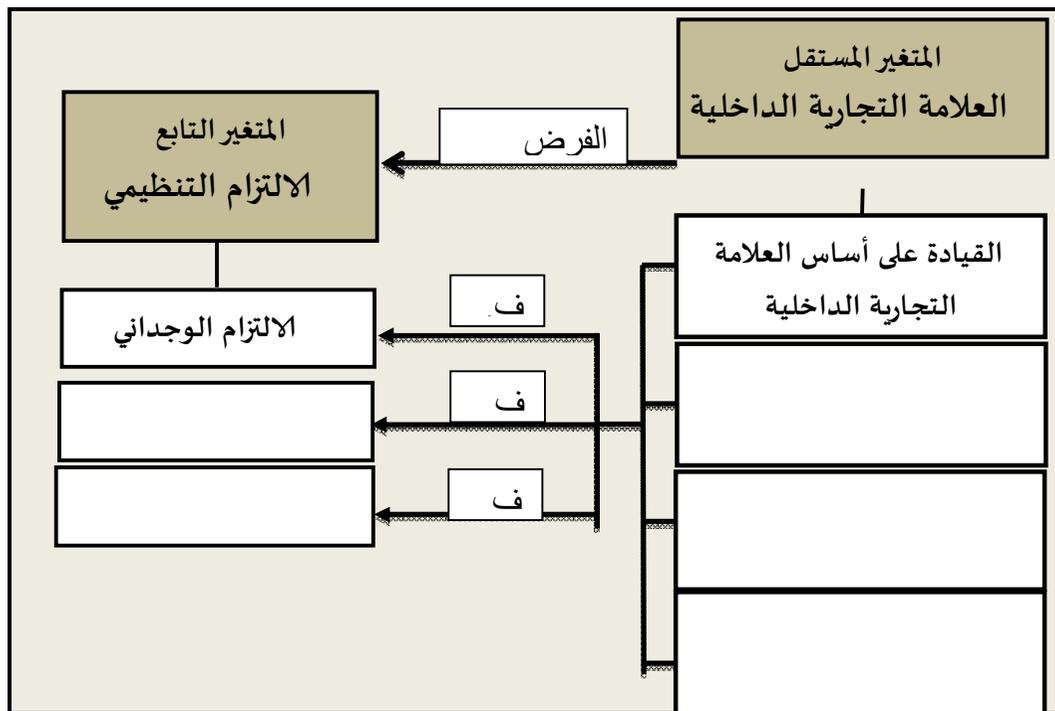
وبوجه عام استطاع البحث الحالي من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة الوصول إلى مجموعة المتغيرات المكونة للبحث واستنتاج العلاقات بين المتغيرات بوجه منطقي مما يدفعنا إلى عرض لهذه المتغيرات وعلاقتها ببعضها البعض تأهيلاً لاختبارها على أرض الواقع وذلك من خلال العرض التالي:

سادساً: تصميم البحث:

١- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وللعمل على تحقيق أهدافها تم تحديد أهم المتغيرات والأبعاد المكونة لها في الشكل التوضيحي الآتي المشتمل على العلامة التجارية الداخلية كمتغير مستقل، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع. وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات والأبعاد المكونة لها وعلاقتها في الشكل الآتي:

شكل رقم (١) يوضح متغيرات الدراسة وعلاقتها المقترحة



ويتضح من الشكل أعلاه رقم (١) أن البحث يحتوي على نوعين من المتغيرات هما: المتغير المستقل، والمتغير التابع. ويتكون المتغير المستقل من أربعة أبعاد تتمثل في: القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية، والتدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية، والاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية، والمكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية. بينما يتكون المتغير التابع من ثلاثة أبعاد هي: الالتزام الوجداني، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري.

٢- فروض البحث:

يتضمن البحث الحالي فرضاً رئيسياً ينبثق عنه عدداً من الفروض الفرعية التي تم تطويرها وصياغتها بغرض اختبارها لتحقيق أهداف البحث، وذلك استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها العديد من الأبحاث التي تمت في العلامة التجارية الداخلية من حيث تأثيرها على الالتزام التنظيمي. وتوضح هذه الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيسي: تؤثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية (القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية، والتدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية، والاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية، والمكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية) تأثيراً إيجابياً

معنويًا على الالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وينبثق عن هذا الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية، تتضح فيما يلي:

الفرض الفرعي الأول: تؤثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الالتزام الوجداني للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: تؤثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الالتزام الاستمراري للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: تؤثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الالتزام المعياري للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

٣- أنواع ومصادر البيانات:

تنقسم البيانات التي اعتمد عليها البحث الحالي إلى بيانات ثانوية وبيانات أولية. وفيما يلي توضيح هذين النوعين من البيانات وبعض المصادر التي اعتمد عليها في الحصول على هذه البيانات:

أ - البيانات الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها لبناء الإطار النظري من الكتب والمقالات والدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت موضوعات العلامة التجارية الداخلية والالتزام التنظيمي.

ب - البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال قائمة الاستقصاء ذات الصلة بالبحث من عينة العاملين بالشركة المصرية للاتصالات حيث تم توزيع الاستقصاء الإلكتروني من خلال نموذج Google forms بالاستعانة ببعض العاملين بالشركة والذين قاموا برفع الاستقصاء على جروبات القطاعات محل الدراسة وتم الحصول على ٢٥٠ قائمة صالحة للتحليل الإحصائي بعد عملية الفرز وحذف القوائم غير الصالحة منها. وتتضح محاور قائمة الاستقصاء فيما يلي:

المحور الأول: العلامة التجارية الداخلية: يتضمن التعرف على واقع الاهتمام بالعلامة التجارية الداخلية في الشركة المصرية للاتصالات، وتم قياس هذه الأبعاد من خلال ٢٠ عبارة، وقد تم الاعتماد على دراسة (Afshardoost, et al., 2023). و (Kucherov, et al., 2022). و (Pološki و (vokić, et al., 2023). و (Garas, et al., 2018). في إعداد محور العلامة التجارية الداخلية في قائمة الاستقصاء لهذا البحث.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي: يتضمن التعرف على مدى قوة الالتزام التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات، وتم قياس هذه الأبعاد من خلال ١٥ عبارة، وقد تم الاعتماد على دراسة (Vuong, et al., 2022)، و(Bahrami, et al., 2016)، و(Allen, & Meyer, 1996)، و(Altindis, 2011)، في إعداد محور الالتزام التنظيمي في قائمة الاستقصاء لهذا البحث.

٤. مجتمع وعينة البحث:

يبلغ عدد العاملين بالشركة ٥٣,٣٣٢ ويتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة (مدير عام- مدير إدارة- رئيس قسم- موظف إداري/ فني) في بعض القطاعات المركزية بالشركة المصرية للاتصالات بالقاهرة، وقد بلغ إجمالي عددهم ١١٧٤ فرداً (الموقع الرسمي لشركة المصرية للاتصالات، ٢٠٢٣)، وقد تم اختيار القطاعات المركزية لأنها السلطة المسؤولة عن الإستراتيجية بالشركة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام الجداول الإحصائية الجاهزة عبر شبكة الإنترنت، وتم التوصل إلى حجم عينة البحث والتي تبلغ (٢٦٠) مفردة.

وتم توزيع العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً مع أعداد العاملين في بعض القطاعات المركزية بالشركة المصرية للاتصالات بالقاهرة، وكان حجم العينة في كل مستوى وظيفي وقطاع كما يتضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١) يوضح توزيع العينة على أعداد العاملين في بعض القطاعات المركزية بالشركة

المصرية للاتصالات بالقاهرة

العينة	الإجمالي	موظف	رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	القطاعات المركزية بالقاهرة
58	261	187	54	17	3	قطاع إدارة أداء الموارد البشرية
19	87	39	36	11	1	قطاع الأجور والمرتبّات
37	163	101	47	14	1	قطاع الموارد البشرية لدعم شركاء الأعمال
30	141	81	43	15	2	قطاع خدمات الموارد البشرية
61	271	153	86	28	4	قطاع تطوير أداء الموارد البشرية
6	26	2	5	18	1	قطاع المراجعة الداخلية
21	98	63	15	17	3	القطاع الإستراتيجي
28	127	84	27	14	2	قطاع الشؤون الإدارية
260	1174	710	313	134	17	الإجمالي
	260	154	70	30	8	العينة

سابعاً: الدراسة الميدانية:

١- تقييم قائمة الاستقصاء:

- الصدق الظاهري لقائمة الاستقصاء: لقد تم عرض قائمة الاستقصاء على بعض من كل من أساتذة الجامعة المتخصصين، والخبراء والمديرين والعاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وطلب منهم كتابة كل ما يروونه من تعليقات أو استفسارات حول الأسئلة المكونة للقائمة، وقد ترتب على ذلك إجراء بعض التعديلات على الأسئلة وإعادة صياغتها وحذف بعضها، وذلك وصولاً إلى الشكل النهائي للقائمة.
- موثوقية وثبات وصدق قائمة الاستقصاء يوضح الجدول التالي معاملات الموثوقية والثبات والصدق الذاتي لمتغيرات وأبعاد البحث كما يلي:

جدول رقم (٢) يوضح معاملات الموثوقية والثبات لمحتويات قائمة الاستقصاء

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	الأبعاد المكونة لقائمة الاستقصاء
0.854	0.731	5	القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية
0.843	0.712	5	التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية
0.862	0.744	5	الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية
0.887	0.787	5	المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية
0.969	0.939	20	العلامة التجارية الداخلية
0.871	0.759	5	الالتزام الوجداني
0.859	0.738	5	الالتزام الاستمراري
0.880	0.776	5	الالتزام المعياري
٠.93	٠.87	15	الالتزام التنظيمي

يوضح الجدول رقم (٢) أعلاه معاملات الموثوقية والثبات والصدق الذاتي لمحتويات قائمة الاستقصاء، حيث تستند هذه القائمة إلى معايير قوية للموثوقية والثبات والصدق الذاتي. يُظهر معامل ألفا كرونباخ العالي في العديد من الأبعاد، مما يشير إلى تجانس وثبات البيانات في القائمة. بالإضافة إلى ذلك يُظهر معامل الصدق الذاتي الارتباط الجيد بين الفقرات في الأبعاد المختلفة.

مما يشير إلى دقة وموثوقية وصدق القائمة كأداة لقياس العلامة التجارية الداخلية والالتزام التنظيمي.

٢- الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الدراسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف واختبار Z ومستوى تقييم كل عبارة للأبعاد المكونة للمتغيرات إجمالاً وتفصيلاً لكل بُعد، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

أ- التحليل الوصفي للمتغير المستقل "العلامة التجارية الداخلية":

يوضح الجدول التالي رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف واختبار Z ومستوى تقييم كل عبارة للأبعاد المكونة للمتغير المستقل "العلامة التجارية الداخلية" إجمالاً وتفصيلاً وترتيبها وفقاً لأهميتها، ويتضح ذلك فيما يلي:

جدول رقم (٣) يوضح التحليل الوصفي لعبارة وأبعاد العلامة التجارية الداخلية.

المعنوية	اختبار Z	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
0.000	20.81	0.68	4.28	١ يتعامل المدير مع العاملين في ظل رؤية واضحة لمستقبل الشركة
0.000	19.77	0.83	4.02	٢ يعمل المدير على تعزيز المشاركة بينه وبين العاملين
0.000	17.51	0.77	4.03	٣ يتعامل المدير بإنسانية مع العاملين بالشركة
0.000	18.88	0.69	4.14	٤ يدعم المدير تطور العاملين بالشركة
0.000	19.37	0.93	4.08	٥ يمارس المدير بالشركة المصرية للاتصالات ما ينصح به العاملين
0.000	22.13	0.86	4.12	القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية
0.000	21.38	0.93	4.09	٦ تقدر الشركة أداء العاملين بشكل عادل
0.000	15.16	1.05	3.97	٧ تقدم الشركة مكافأة مناسبة مقابل العمل الاستثنائي
0.000	20.14	0.96	4.03	٨ تكافئ الشركة العمل الجيد
0.000	19.14	0.67	3.99	٩ يوجد بالشركة معايير توضح المكافآت ومقدارها
0.000	21.36	0.72	4.12	١٠ توجد علاقات ودية بين المديرين والعاملين في الشركة
0.000	25.15	0.81	4.05	المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية
0.000	16.06	0.93	4.03	١١ يحضر المديرين والعاملون بالشركة ورش العمل للتعرف على أهداف الشركة من وقت لآخر
0.000	14.33	0.77	3.88	١٢ تجري الشركة دورات تدريبية وتقدم تعليمات حول كيفية القيام بأنشطة العاملين

المعنوية	اختبار Z	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	
0.000	15.65	0.92	4.07	تقوم الشركة بالتدريب وإصدار التعليمات حول كيفية التركيز والتعامل مع العملاء	١٣
0.000	16.50	0.78	3.88	تقوم الشركة بتوصيل قيمها عن طريق أنشطة التدريب	١٤
0.000	14.56	0.66	4.11	لقد أبلغتني الشركة بوضوح رسالتها في كل اجتماعاتها	١٥
0.000	19.32	٠.٨٩	3.99	التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية	
0.000	19.18	0.79	4.03	تقوم الشركة بتوصيل قيمها إلى العاملين من خلال الاتصالات الرسمية الداخلية مثل الرسائل الإخبارية والمذكرات والكتيبات والنشرات	١٦
0.000	15.75	0.76	3.69	يقدم المديرين الحلول المناسبة لحل شكاوى العاملين	١٧
0.000	18.68	0.69	3.99	تقوم الشركة بتوصيل قيمها عن طريق التعاملات مع العاملين	١٨
0.000	17.23	0.79	4.13	تقوم الشركة على انخراط ومشاركة العاملين في أفكارها الجديدة	١٩
0.000	18.87	0.84	3.35	توضح الشركة كيفية اتخاذ قراراتها بشفافية لكل من المديرين والعاملين	٢٠
0.000	17.63	0.77	3.85	الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية	
0.000	23.33	0.75	3.99	العلامة التجارية الداخلية	

ويوضح الجدول أعلاه أن ترتيب أبعاد العلامة التجارية الداخلية من حيث المتوسطات كان كما يلي: الأول (القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية)، الثاني (المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخل)، الثالث (التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية)، الرابع (الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية)، ويوضح أيضا أن مفردات الدراسة تُظهر اهتمامًا كبيرًا بالعلامة التجارية الداخلية في الشركة المصرية للاتصالات. كما تُظهر القيم المرتفعة لمعاملات التحميل واختبار Z الذي يكون عند مستوى معنوية بمقدار ٠.٠٠٠٠٠. وهذا يُشير إلى أن العلامة التجارية الداخلية تلعب دورًا هامًا في الشركة المصرية للاتصالات.

ب- التحليل الوصفي للمتغير التابع "الالتزام التنظيمي":

يوضح الجدول التالي رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف واختبار Z ومستوى تقييم كل عبارة للأبعاد المكونة للمتغير المستقل "الالتزام التنظيمي" إجمالاً وتفصيلاً وترتيبها وفقاً لأهميتها، ويتضح ذلك فيما يلي:

جدول رقم (٤) يوضح التحليل الوصفي لعبارات وأبعاد الالتزام التنظيمي.

المعنوية	اختبار Z	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	
0.000	15.23	0.95	3.94	سأكون سعيد جدا بقضاء بقية حياتي المهنية في الشركة	١
0.000	16.05	0.78	3.81	أشعر حقًا كما لو أن مشاكل الشركة هي مشاكلي	٢
0.000	14.87	0.80	3.77	أشعر أني فرد من أفراد العائلة في الشركة المصرية للاتصالات	٣
0.000	12.50	0.75	4.12	أشعر بالارتباط العاطفي بالشركة	٤
0.000	13.08	0.84	3.87	تمثل الشركة قدر كبير لي من المعنى الشخصي	٥
0.000	21.32	0.85	3.97	الالتزام الوجداني	
0.000	19.53	0.88	3.99	يُعد البقاء في العمل أمرًا ضروريًا في الوقت الحالي	٦
0.000	18.78	0.90	3.96	صعب جدا أن اترك الشركة حاليا حتى لو أردت ذلك	٧
0.000	17.22	0.75	3.83	ستعرض حياتي للاضطراب إذا قررت الآن ترك عملي بالشركة المصرية للاتصالات	٨
0.000	14.82	0.93	3.73	ليس لدي بدائل عمل كافية للتفكير في ترك العمل بالشركة المصرية للاتصالات	٩
0.000	15.29	0.78	3.86	إذا لم أكن قد بذلت الكثير من الوقت والجهد في الشركة ربما كنت سأفكر في العمل في مكان آخر.	١٠
0.000	19.97	0.76	3.88	الالتزام الاستمراري	
0.000	11.20	0.87	3.63	لدى شعور بالواجب نحو البقاء بالعمل في الشركة المصرية للاتصالات	١١
0.000	14.41	0.80	3.69	أشعر بأنه ليس من الصواب ترك العمل بالشركة المصرية للاتصالات حتى وان كان ذلك في صالحه	١٢
0.000	8.23	0.94	3.55	سأشعر بالذنب إذا تركت العمل بالشركة المصرية للاتصالات في الوقت الحالي	١٣
0.000	9.95	0.72	3.48	تستحق الشركة المصرية للاتصالات ولائي لها	١٤
0.000	10.48	0.68	4.11	أنا مدين بالواجبات الكثيرة للشركة المصرية للاتصالات	١٥
0.000	16.25	0.83	3.77	الالتزام المعياري	
0.000	14.31	0.96	3.84	الالتزام التنظيمي	

ويوضح الجدول أعلاه أن ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي من حيث المتوسطات كان كما يلي:
الأول (الالتزام الوجداني)، الثاني (الالتزام الاستمراري)، الثالث (الالتزام المعياري)، ويوضح أيضا أن مفردات الدراسة تُظهر اهتمامًا كبيرًا بالالتزام التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات. كما تُظهر

القيم المرتفعة لمعاملات التحميل واختبار Z الذي عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠٠٠. وهذا يُشير إلى أن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا هامًا في الشركة المصرية للاتصالات.

٣- اختبار فروض البحث:

لتحقيق أهداف هذه البحث تم صياغة الفرض الرئيسي على النحو التالي: تؤثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الالتزام التنظيمي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات. ويتضح من الجدول التالي تحليل بيانات هذا الفرض كما يلي:

جدول رقم (٥) يوضح تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد العلامة التجارية الداخلية على

الالتزام التنظيمي

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
0.000	10.71	١.441	(Constant)
0.000	29.081	0.732	أبعاد العلامة التجارية الداخلية
القيمة الاحتمالية sig=0.000		قيمة F=210.132	
معامل التحديد =0.688		معامل الارتباط=0.829	

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط لجميع أبعاد العلامة التجارية الداخلية ٠.٨٢٩. وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد العلامة التجارية الداخلية والالتزام التنظيمي. ويشير معامل التحديد إلى أن هذه الأبعاد يمكن أن تفسر نحو ٦٩٪ تقريبًا من التباين في الالتزام التنظيمي. وبالنظر إلى قيمة معامل الانحدار وقيمة اختباري T، وF نجد أن أبعاد العلامة التجارية الداخلية مجتمعة تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

وقد تم اختبار هذا الفرض جزئيًا من خلال فروض ثلاث متفرعات عنه وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، باستخدام تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression Analysis. كما يتضح فيما يلي:

اختبار الفرض الفرعي الأول:

ينص الفرض الأول لهذا البحث على أنه "تؤثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الالتزام الوجداني للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات". ويتضح من الجدول التالي تحليل بيانات هذا الفرض كما يلي:

جدول رقم (٦) يوضح تحليل الانحدار التدريجي لتأثير أبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام الوجداني

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	أبعاد المتغير المستقل
0.000	7.747	0.808	(Constant)
0.000	15.049	0.449	التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية
0.001	11.410	0.263	المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية
0.002	5.937	0.177	الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية
0.001	4.008	0.112	القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية
0.000=sig القيمة الاحتمالية		قيمة F=180.011	
معامل الارتباط=0.756			
معامل التحديد=0.572			

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط لجميع الأبعاد الداخلية للعلامة التجارية الداخلية 0.756 وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين هذه الأبعاد والالتزام الوجداني. كما يشير معامل التحديد إلى أن هذه الأبعاد يمكن أن تفسر نحو 57.2% من التباين في الالتزام الوجداني. وبالنظر إلى قيم معاملات الانحدار وقيمة اختباري T، و F نجد أن ترتيب أبعاد العلامة التجارية الداخلية من حيث تأثيرها على الالتزام الوجداني جاءت كما يلي: الترتيب الأول هو بُعد التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية، بينما يكون الترتيب الثاني هو المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية. وأما بُعد الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية جاء في الترتيب الثالث، وأخيراً جاء بُعد القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية في المرتبة الرابعة. هذا وأن جميع الأبعاد تكون عند مستوى معنوية بمقدار 0.000... وبذلك يمكن التأكيد على أن أبعاد العلامة التجارية الداخلية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الالتزام الوجداني للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

اختبارالفرض الفرعي الثاني:

ينص الفرض الثاني لهذا البحث على أنه "تؤثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الالتزام الاستمراري للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات". ويتضح من الجدول التالي تحليل بيانات هذا الفرض كما يلي:

جدول رقم (٧) يوضح تحليل الانحدار التدريجي لتأثير أبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام الاستمراري

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	أبعاد المتغير المستقل
0.000	10.544	0.551	(Constant)
0.000	8.437	0.489	المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية
0.001	7.980	0.336	التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية
0.001	5.952	0.190	القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية
0.005	2.661	0.163	الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية
0.000=sig القيمة الاحتمالية		قيمة F=160.291	
معامل الارتباط=0.782			
معامل التحديد=0.612			

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط لجميع الأبعاد الداخلية للعلامة التجارية الداخلية ٠.٧٨٢، وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين هذه الأبعاد والالتزام الاستمراري. كما يشير معامل التحديد إلى أن هذه الأبعاد يمكن أن تفسر نحو ٦١.٢٪ من التباين في الالتزام الاستمراري، وبالنظر إلى قيم معاملات الانحدار وقيمة اختباري T، و F نجد أن ترتيب أبعاد العلامة التجارية الداخلية من حيث تأثيرها على الالتزام الاستمراري جاءت كما يلي: الترتيب الأول هو بُعد المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية. بينما يكون الترتيب الثاني هو التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية، وأما بُعد القيادة على أساس العلامة

التجارية الداخلية جاء في الترتيب الثالث، وأخيرا جاء بُعد الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية في المرتبة الرابعة. هذا وأن جميع الأبعاد تكون عند مستوى معنوية بمقدار وبذلك يمكن التأكيد على أن أبعاد العلامة التجارية الداخلية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الالتزام الاستمراري للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

اختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض الثالث لهذا البحث على أنه "تؤثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الالتزام المعياري للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات". ويتضح من الجدول التالي تحليل بيانات هذا الفرض كما يلي:

جدول رقم (8) يوضح تحليل الانحدار التدريجي لتأثير أبعاد العلامة التجارية الداخلية على

الالتزام المعياري

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	أبعاد المتغير المستقل
0.000	8.013	1.673	(Constant)
0.000	13.332	0.413	الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية
.0.00	9.136	0.349	المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية
0.002	7.803	0.193	القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية
٢0.00	5.302	0.159	التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية
القيمة الاحتمالية = sig 0.000		قيمة F = 137.015	
معامل الارتباط = 0.774			
معامل التحديد = 0.599			

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط لجميع الأبعاد الداخلية للعلامة التجارية الداخلية 0.774، وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين هذه الأبعاد والالتزام المعياري. كما يشير معامل التحديد إلى أن هذه الأبعاد يمكن أن تفسر نحو ٥٠.٩٩٪ من التباين في الالتزام المعياري. وبالنظر إلى قيم معاملات الانحدار وقيمة اختباري T، و F نجد أن ترتيب أبعاد العلامة التجارية الداخلية من حيث تأثيرها على الالتزام المعياري جاءت كما يلي: الترتيب الأول هو بُعد التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية. بينما يكون الترتيب الثاني هو الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية، وأما بُعد المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية جاء في الترتيب الثالث، وأخيرا جاء بُعد القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية

في المرتبة الرابعة. هذا وأن جميع الأبعاد تكون عند مستوى معنوية بمقدار ٠.٠٠٠٠٠٠. وبذلك يمكن التأكيد على أن أبعاد العلامة التجارية الداخلية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الالتزام المعياري للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

ثامنا: مناقشة نتائج البحث:

توصل البحث إلى نتيجة رئيسية مفادها "تؤثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية تأثيراً إيجابياً معنوياً على الالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات". وهذا متوافق مع دراسة كل من (Afshardoost, et al., 2023) و (Soleimani, et al., 2023)، و (العمالي، ٢٠٢١) التي أوضحت أن إدارة العلامة التجارية الداخلية كان لها تأثير كبير على جميع أشكال السلوك التنظيمي والتي منها سلوك المواطن تجاه العلامة التجارية، والولاء التنظيمي وزيادة مستوى جودة الخدمة المقدمة وهذا بدوره يأتي نتيجة للالتزام التنظيمي. وبشكل أكثر تفصيلاً سيتم عرض نتائج البحث كما يلي: النتائج المتعلقة بالهدف الأول وهو تحديد مدى أثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام الوجداني للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات:

تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام الوجداني للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وفيما يتعلق بترتيب أهمية الأبعاد يمكن ملاحظة أن القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية تأتي في المرتبة الأولى. ثم تأتي المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية في المرتبة الثانية. بينما يأتي تعزيز التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية في المرتبة الثالثة وأخيراً يأتي في الترتيب الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية.

وهذا يشير إلى أهمية القيادة من وجهة نظر العاملين التي يمكن أن تلهمهم وتشجعهم على بذل الجهود والارتباط العاطفي والوجداني بالشركة. والعمل على قناعة العاملين لأهمية تقدير الجهود والإنجازات التي تتوافق مع تحسين وعد العلامة التجارية الداخلية. وهذا متوافق مع دراسة (Binu Raj, 2022) والتي أشارت إلى أن العاملين يعبرون عن مستوى أعلى من الالتزام العاطفي كما أن سلوكيات العاملين تتأثر بشكل ملحوظ بالقيادة الذين يشجعون على الالتزام التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالهدف الثاني وهو تحديد مدى أثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام الاستمراري للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات:

تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام الاستمراري للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وفيما يتعلق بترتيب أبعاد العلامة التجارية الداخلية من حيث تأثيرها على الالتزام الاستمراري جاءت كما يلي: الترتيب الأول هو بُعد المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية. بينما يكون الترتيب الثاني هو التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية. وأما بُعد القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية جاء في الترتيب الثالث، وأخيرا جاء بُعد الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية في المرتبة الرابعة.

وهذا يشير إلى أهمية المكافآت والتقدير من وجهة نظر العاملين التي يمكن أن تحثهم على الاستمرارية في العمل خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الطاحنة خاصة المكافآت المادية ويثبتها المعنوية. وأيضا اهتمام العاملين بالحصول على التدريب اللازم لتقديم خدمة تتوافق مع تقديم وعد العلامة التجارية. وهذا متوافق مع دراسة (Garas, et al., 2018) ودراسة (Du Preez, & Bendixen, 2015) التي أوضحت التأثيرات الايجابية والمعنوية لأبعاد العلامة التجارية على الالتزام المستمر.

النتائج المتعلقة بالهدف الثالث وهو تحديد مدى أثر أبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام المعياري بالشركة المصرية للاتصالات:

تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد العلامة التجارية الداخلية على الالتزام المعياري للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات. ولقد تبين أن ترتيب أبعاد العلامة التجارية الداخلية من حيث تأثيرها على الالتزام المعياري جاءت كما يلي: الترتيب الأول هو بُعد التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية. بينما يكون الترتيب الثاني هو الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية. وأما بُعد المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية جاء في الترتيب الثالث. وأخيرا جاء بُعد القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية في المرتبة الرابعة.

وبذلك يمكن التأكيد على أهمية التدريب على الالتزام بالمعايير والممارسات المحددة داخل المنظمة بحيث بما يؤدي إلى الامتثال لقوانين وأنظمة العمل والالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية. وأيضا اهتمام العاملين بالاتصالات المتبادلة التي تعمل على نجاح العلاقات الايجابية بما يعكس سعادة العاملين وهذا يتفق مع دراسة (Roast, & Silva-Rojas, 2007). ودراسة (Pološki Vokićet ٢٠٢٣).

al., التي كل منهما أوضحت أن الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية تُعد أمراً حيوياً للالتزام التنظيمي.

تاسعا: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث وفي ضوء تحقيق أهدافه، نوصي مديري الشركة المصرية للاتصالات وقطاعاتها وجميع شركات الاتصالات والجهات المعنية أن يتخذوا النتائج وخاصة تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال العلامة التجارية الداخلية والعمل على تحسين الاتصالات الداخلية، وتوفير التدريب والتطوير واستخدام المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية- نبراساً ومرشداً عند التخطيط للوفاء بوعدها التجارية ولبرامج تعميق العلامة التجارية الداخلية في ذهن العاملين بالشركة وتطويرها، وأيضا عند تصميم برامج التوظيف مع الأخذ في الاعتبار ترتيب أبعاد العلامة التجارية الداخلية الأكثر قوة في عملية التأثير على الالتزام التنظيمي.

وبشكل أكثر تفصيلا يتم تقديم بعض التوصيات لكل من أبعاد العلامة التجارية الداخلية، وأبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي:

فأما عن بعض التوصيات ذات الصلة بأبعاد العلامة التجارية الداخلية فإنها تتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (9) يوضح التوصيات الخاصة بأبعاد العلامة التجارية الداخلية.

النتيجة	التوصيات	المهام	المدى الزمني	جهة التنفيذ
الترتيب الأول (القيادة على أساس العلامة التجارية الداخلية)	<p>- العمل على مشاركة المدير العاملين الرؤية المستقبلية للشركة.</p> <p>- أن يتعامل المدير بإنسانية مع العاملين بالشركة.</p> <p>- أن يدعم المدير تطور العاملين بالشركة ويمارس ما ينصح به العاملين ليكون على قدر المسؤولية.</p>	<p>إنشاء برامج تدريبية للمديرين تستهدف تطوير مهارات المديرين في التعامل مع الموظفين بشكل تفاعلي.</p> <p>تقديم دورات حول القيادة والإدارة وكيفية انخراط العاملين بالشركة وتوثيق رؤية الشركة بما تخدم تأصيل العلامة التجارية في نفوس الموظفين.</p> <p>تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموظفين من خلال التواصل والتحفيز المستمر.</p>	<p>إنشاء برامج تدريبية للمديرين: مدة مقترحة بين ٣ إلى ٦ أشهر.</p> <p>تقديم دورات حول القيادة والإدارة: مدة مقترحة بين ٢ إلى ٤ أشهر.</p> <p>إنشاء نظام لتقدير الأداء: مدة مقترحة بين ٢ إلى ٣ أشهر.</p> <p>تعزيز ثقافة التقدير: يمكن أن تكون جارية على مدار العام.</p>	<p>الإدارة العليا، وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية</p>
الترتيب الثاني (المكافآت والتقدير على أساس العلامة التجارية الداخلية)	<p>- العمل على تقدير ومكافأة الأداء الاستثنائي بشكل منتظم ومنصف. يمكن أن تنفذ ذلك من خلال إنشاء برنامج تكافؤ يحدد معايير الأداء المثلى ويوفر مكافآت مناسبة للموظفين الذين يتجاوزون هذه المعايير. هذا لن يشجع فقط على تحقيق</p>	<p>إنشاء برنامج تكافؤ يعمل على تطوير برنامج تكافؤ ويحدد معايير واضحة لتقدير الأداء الاستثنائي.</p> <p>وتحديد أهداف واضحة يمكن قياسها بشكل كمي ونوعي.</p> <p>تنفيذ التقدير: لتقدير الأداء وتقييم التفوق والإنجازات.</p> <p>وتوفير آليات للمديرين والزملاء لتقديرهم وتقييمهم بشكل فعال وشفاف.</p> <p>مكافآت مناسبة: لتحفيز الموظفين والمديرين مثل مكافآت مالية، وترقيات، وإجازات إضافية، أو تقديم فرص تطويرية خاصة.</p> <p>وتقديم هذه المكافآت بشكل منتظم وفي الوقت المناسب بناء على</p>	<p>إنشاء برنامج تكافؤ: من ٣ إلى ٦ أشهر.</p> <p>تنفيذ التقدير وتقييم الأداء: على مدار العام بشكل منتظم.</p> <p>تقديم المكافآت: من ١ إلى ٢ شهر بعد تقييم الأداء.</p> <p>تعزيز التفاعل والمشاركة: بشكل دوري خلال العام.</p> <p>قياس وتقييم النتائج: من ٦ أشهر إلى سنة بعد تنفيذ البرنامج.</p>	<p>الإدارة العليا، وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية</p>

النتيجة	التوصيات	المهام	المدى الزمني	جهة التنفيذ
	الأداء الاستثنائي وزيادة الالتزام التنظيمي، ولكنه سيعزز أيضاً روح العمل والانخراط بين الموظفين.	رضاء العملاء. تعزيز التفاعل والمشاركة: لتشجيع التواصل المفتوح والتفاعل بين الموظفين والإدارة حول الأداء والتقدير. وتنظيم اجتماعات دورية لاستعراض الأداء وتقديم التقدير. قياس وتقييم النتائج: لتقييم تأثير البرنامج على الأداء العام والالتزام التنظيمي. إجراء تحسينات دورية بناءً على التقييمات وملاحظات الموظفين.		
	- تطوير ونشر وثائق واضحة تحدد معايير المكافآت والمكافئات المتوقعة بشكل شفاف ومفصل لجميع الموظفين. يجب أن تكون هذه المعايير قائمة على أهداف وأداء محدد، بحيث يتمكن الموظفون من فهم كيفية تحقيق المكافآت وما يمكن أن يتوقعوه عند تحقيق أهدافهم. هذا سيزيد من شفافية وعدالة عملية المكافآت ويعزز الالتزام	تحديد معايير المكافآت: لتحديد المكافآت، مثل أداء الفرد، والإنجازات، والالتزام التنظيمي. إعداد وثائق واضحة: لتوضيح معايير المكافآت وكيفية تقديمها. وتوضيح الإجراءات والمراحل التي يجب إتباعها لتحقيق المكافآت. توعية الموظفين: بوثائق المكافآت وشرحها بشكل شفاف. وتقديم ورش عمل أو جلسات توجيه للموظفين لفهم كيفية تحقيق المكافآت. تقييم الفعالية: لوثائق المكافآت ومدى فهم الموظفين لها. وتعديل الوثائق بناءً على تعليمات واحتياجات الموظفين. توفير دعم وإشراف: لمساعدة الموظفين في تحقيق المعايير والمكافآت المحددة. ومتابعة تقدم الموظفين وتقديم المشورة والدعم الضروري.	تحديد معايير المكافآت: تعتمد على حجم وتعقيد الشركة وقد تستغرق من ١ إلى ٣ أشهر لتحديد المعايير بشكل شامل. إعداد وثائق واضحة: يمكن أن يستغرق إعداد وثائق المكافآت من ٢ إلى ٤ أشهر اعتماداً على حجم الوثائق ومعقدتها. توعية الموظفين: يمكن تنظيم ورش عمل وجلسات توجيه خلال فترة تنفيذ البرنامج وقد تستمر على مدى عدة أشهر. تقييم الفعالية: من ٦ إلى ١٢ شهراً بعد تنفيذ البرنامج للسماح بوقت كافٍ لقياس تأثيره وجمع ملاحظات الموظفين. توفير دعم وإشراف: يكون مستمرًا على	الإدارة العليا، إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية

النتيجة	التوصيات	المهام	المدى الزمني	جهة التنفيذ
الترتيب الثالث (التدريب المؤسس على العلامة التجارية الداخلية)	التنظيمي بين الموظفين.		مدار العام وما بعد تنفيذ البرنامج.	
	- تنويع محتوى الدورات التدريبية وجعلها أكثر تفاعلية. يمكن توجيه الاهتمام إلى تطوير مهارات الاتصال الداخلي والتفاعل بين الفرق داخل الشركة وذلك موجهًا نحو التركيز على العملاء.	تقييم الاحتياجات: ذلك يتضمن تحديد المهارات والمعرفة التي تحتاج إلى تطويرها. تصميم دورات مخصصة: بناءً على تقييم الاحتياجات بحيث تستهدف تحسين مهارات الاتصال الداخلي والتفاعل بين الفرق. تضمين العمليات التفاعلية: يمكن إضافة عناصر تفاعلية إلى الدورات مثل حل الألغاز، الدردشة المباشرة، والتمارين الجماعية لجعلها أكثر إشراكًا. تطوير المواد: تستند إلى أحدث الأساليب التعليمية والتكنولوجيا. تنظيم الجلسات التدريبية: بشكل منتظم وتوفير الفرص للموظفين لحضورها. متابعة وتقييم: خلال مراقبة أداء الموظفين بعد التدريب والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.	تقييم الاحتياجات: من ١ شهر إلى ٢ شهر. تصميم دورات مخصصة: من ٢ أشهر إلى ٣ أشهر. تضمين العمليات التفاعلية: جاري على مدار العام بشكل مستمر. تطوير المواد: جاري على مدار العام بشكل مستمر. تنظيم الجلسات التدريبية: من ١ شهر إلى ٢ شهر. متابعة وتقييم: جاري على مدار العام بشكل دوري.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات
	- توسيع مجال توصيل قيم الشركة من خلال تضمين القيم والأهداف الإستراتيجية في جميع أنشطة التدريب. يمكن إطلاق حملات توعية داخلية تعرض القيم وتبرز كيفية تطبيقها في العمل	تضمين القيم في محتوى التدريب: كجزء لا يتجزأ من محتوى الدورات التدريبية. تطوير مواد توعية: تشرح القيم وكيفية تطبيقها في العمل اليومي. حملات توعية داخلية: لتعزيز القيم والاهتمام بالأهداف الإستراتيجية للشركة. تشجيع الموظفين: للمشاركة والتفاعل مع القيم من خلال تنظيم ورش العمل والمناقشات.	تضمين القيم في محتوى التدريب: من ١ شهر إلى ٢ شهر. تطوير مواد توعية: من ٢ أشهر إلى ٣ أشهر. حملات توعية داخلية: من ٣ أشهر إلى ٦ أشهر. تشجيع الموظفين: جاري على مدار العام	الإدارة العليا، وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية

النتيجة	التوصيات	المهام	المدى الزمني	جهة التنفيذ
	اليومي في إطار تحقيق رضا وسعادة العملاء.	تقييم الأثر: على أداء الموظفين والالتزام التنظيمي واتخاذ التحسينات اللازمة.	بشكل مستمر. تقييم الأثر: من ٣ أشهر إلى ٦ أشهر.	
الترتيب الرابع (الاتصالات على أساس العلامة التجارية الداخلية)	- تعزيز آليات الاستماع إلى شكاوى الموظفين والعملاء وتطوير نهج فعال للتفاعل مع هذه الشكاوى. يجب تعزيز تدريب المديرين على كيفية التعامل مع الشكاوى بشكل فعال وسريع، بالإضافة إلى تطبيق إجراءات مناسبة لحلها ومتابعتها بشكل دوري.	تطوير دليل لإدارة الشكاوى ومعالجتها بشكل واضح وفعال. وتوزيعه لجميع الموظفين والمديرين. تنظيم ورش العمل والتدريب لتعزيز مهارات التفاعل مع الشكاوى وحل مشكلات العملاء بفعالية. تحفيز المديرين للتفاعل الفعال: يمكن تقديم مكافآت أو تقدير للمديرين والموظفين الذين يظهرون استجابة فعالة للشكاوى ويعملون على حل المشكلات بسرعة سواء كانت فيما بين بعضهم البعض أو بينهم والعملاء. تطوير نظام لمتابعة الشكاوى: لتقديم تحليل دوري لها لفهم الاتجاهات واتخاذ الإجراءات الضرورية. تقييم الأثر والتحسين المستمر: لتقييم كفاءة الإجراءات المتخذة والتحسين المستمر لنهج التفاعل مع الشكاوى.	تطوير دليل لإدارة الشكاوى: من ١ شهر إلى ٢ شهر. تنظيم ورش العمل والتدريب: من ٢ أشهر إلى ٣ أشهر. تحفيز المديرين للتفاعل الفعال: جاري على مدار العام بشكل مستمر. تطوير نظام لمتابعة الشكاوى: من ٣ أشهر إلى ٦ أشهر. تقييم الأثر والتحسين المستمر: من ٦ أشهر إلى ١ سنة.	الإدارة العليا، وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية
	- تعزيز ممارسات اتخاذ القرار بشكل شفاف داخل الشركة. يجب أن تعزز الشركة الشفافية في توجيهاً اتخاذ القرارات والمعلومات المتعلقة بالقرارات الإدارية	تطوير سياسات وإجراءات شفافة: إعداد سياسات وإجراءات واضحة تنظم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة وتشجع على الشفافية. توجيهات تنفيذية: حول كيفية تنفيذ وتوجيه القرارات بشفافية وكيفية مشاركة المعلومات مع الموظفين. تنظيم اجتماعات شفافة: لشرح القرارات الإدارية والإستراتيجية والرد على استفساراتهم.	تطوير سياسات وإجراءات شفافة: من ٢ شهر إلى ٤ شهور. إصدار التوجيهات التنفيذية: من ١ شهر إلى ٢ شهر. تنظيم اجتماعات شفافة: من ١ شهر إلى ٣ شهور.	الإدارة العليا، وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية

النتيجة	التوصيات	المهام	المدى الزمني	جهة التنفيذ
	والإستراتيجية.	توعية الموظفين: لمعرفة كيف يمكن للشركة تحقيق القيم والأهداف الإستراتيجية من خلالها. قياس الأثر والمتابعة المستمرة: لتعزيز الشفافية والاستماع للملاحظات الموظفين والعملاء والعمل على تحسين العمليات وفقاً لهذه الملاحظات. إطلاق حملات توعية: لتبرز أهمية الشفافية وكيف يمكن للموظفين المشاركة في تعزيزها.	توعية الموظفين: من ٢ أسبوع إلى ١ شهر. قياس الأثر والمتابعة المستمرة: على مدار العام بشكل مستمر. إطلاق حملات توعية: من ١ شهر إلى ٣ شهور.	

وأما عن بعض التوصيات المتعلقة بأبعاد الالتزام التنظيمي فإنها تتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) يوضح التوصيات الخاصة بأبعاد الالتزام التنظيمي.

النتيجة	التوصية	المهام	المدى الزمني	جهة التنفيذ
الترتيب الأول (الالتزام الوجداني)	- تعزيز ثقافة داخلية تشجع على الشعور بالانتماء والوحدة بين الموظفين، حيث يشعرون بأن مشاكل الشركة هي مشاكلهم الشخصية وأهم جزء من عائلة الشركة. بما ينعكس ذلك	إطلاق برامج توعية داخلية: لتسليط الضوء على أهمية التعاون والشعور بالانتماء. تنظيم فعاليات اجتماعية: مثل الندوات والتدريبات والفعاليات الرياضية أو الترفيهية التي تجمع بين الموظفين وتعزز التواصل والعلاقات الشخصية. تعزيز التفاعل الاجتماعي: من خلال وسائل التواصل الاجتماعي الدخالية ومنديات النقاش. تعزيز الإنجازات الشخصية: للموظفين الذين يحققون أداءً	إطلاق برامج توعية داخلية: من ٢ إلى ٣ أشهر. تنظيم فعاليات اجتماعية: من ٣ إلى ٤ أشهر. تعزيز التفاعل الاجتماعي: من ١ إلى ٢ أشهر. تكريم الإنجازات الشخصية: من ١ إلى ٢ أشهر.	الإدارة العليا، وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، والإدارة

المالية، وإدارة

تكنولوجيا

٢٨٢

المعلومات، وكل

العاملين بالشركة

النتيجة	التوصية	المهام	المدى الزمني	جهة التنفيذ
	على العملاء الخارجيين.	متميزاً ويساهمون في نجاح الشركة وإسعاد العملاء.		
	- تشجيع الموظفين على الشعور بأنهم شركاء في نجاح الشركة المصرية للاتصالات.	تشجيع المشاركة في عمليات اتخاذ القرار: وخاصة القرارات ذات الصلة بأعمالهم وتحفيزهم لتقديم مقترحاتهم وآرائهم ونقل ما يعرفونه عن عملاء الشركة. إنشاء فرص للتفاعل مع الإدارة: لمناقشة أفكار ومخاوف ومشاركة رؤى حول تطوير الشركة. تحفيز الابتكار والإبداع: لتقديم مشاريع أو أفكار تساهم في تطوير الشركة. مكافآت وترقيات منصفة: من ٣ إلى ٦ أشهر.	تشجيع المشاركة في عمليات اتخاذ القرار: من ٢ إلى ٤ أشهر. إنشاء فرص للتفاعل مع الإدارة: من ٣ إلى ٦ أشهر. تحفيز الابتكار والإبداع: من ٤ إلى ٨ أشهر. مكافآت وترقيات منصفة: من ٣ إلى ٦ أشهر.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، والإدارات الفرعية/الأقسام
الترتيب الثاني (الالتزام الاستمراري)	- توفير مزايا وفرص مهنية ومكافآت مثيرة للموظفين بهدف إقناعهم بأهمية البقاء في الشركة.	تحليل الاحتياجات والمهارات: يجب على الشركة تقديم تقييم دوري لاحتياجات الموظفين ومهاراتهم لفهم الفرص المناسبة لتوكيد المهام الجديدة وتحديد أولوياتها. تصميم المبادرات: بناءً على تحليل الاحتياجات، يمكن للشركة تصميم مبادرات محددة تعزز التفرد للمهام الجديدة، مثل برامج ترقيات داخلية أو مشروعات خاصة.	تحليل الاحتياجات والمهارات: من ١ إلى ٢ أشهر. تصميم المبادرات: من ٢ إلى ٣ أشهر. توعية وتدريب: يمكن تنفيذها خلال ٣ إلى ٦ أشهر، تعتمد على	الإدارة العليا، وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، والإدارات الفرعية/الأقسام،

النتيجة	التوصية	المهام	المدى الزمني	جهة التنفيذ
		توعية وتدريب: على الشركة أن تضمن توعية الموظفين بأهمية المبادرات وتقديم التدريب اللازم لضمان قدرتهم على الالتزام بالمهام الجديدة بكفاءة متابعة وتقييم: يجب على الشركة مراقبة تنفيذ المبادرات وتقييمها بانتظام لضمان فعاليتها وجعل التحسينات على النحو المناسب.	مدى تعقيد المبادرات والتدريبات المطلوبة. متابعة وتقييم: تعتمد على الفترة التي يتم فيها تنفيذ المبادرات والمشاريع، ويمكن أن تستمر على مدى عام أو أكثر حسب الحاجة.	وإدارة العمليات
	- تقديم فرص تطويرية وتدريبية مستمرة للموظفين لتحسين مهاراتهم وزيادة تفوقهم في أداء واجباتهم. هذا يمكن أن يشمل برامج تعليمية داخلية أو خارجية وفرص الترقية الوظيفية.	تقييم احتياجات التدريب: التي تحتاجها الموظفين لتطوير أدائهم وتحقيق الأهداف الشركة. تصميم البرامج التدريبية: تستهدف تلبية احتياجات الموظفين. تنظيم الجلسات التدريبية: جدولاً وتنظيم الدورات التدريبية بشكل منتظم، وتوفير الإمكانيات والمعدات اللازمة لتوصيل التدريب. تقديم فرص الترقية الوظيفية: عبر برامج ترقية داخلية ومسارات وظيفية واضحة.	تقييم احتياجات التدريب: من ١ إلى ٢ أشهر. تصميم البرامج التدريبية: من ٢ إلى ٣ أشهر. تنظيم الجلسات التدريبية: تعتمد على عدد الدورات والمشاركين، ومن الممكن أن تستمر من أسابيع إلى أشهر. تقديم فرص الترقية الوظيفية: يمكن تنفيذها بشكل دوري حسب الاحتياج والتطوير المستمر.	الإدارة العليا، وإدارة التسويق إدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، والإدارات الفرعية/الأقسام

النتيجة	التوصية	المهام	المدى الزمني	جهة التنفيذ
الترتيب الثالث (الالتزام المعياري)	- إطلاق مبادرات داخلية تشجع على التفرغ للمهام الجديدة وتقدير الجهد الإضافي. إنشاء برنامج للتوعية بالقيم الأخلاقية في الشركة، وتنظيم ورش عمل ومناقشات دورية حول هذه القيم.	إعداد البرنامج: تعيين فريق متخصص لإعداد برنامج توعية بالقيم الأخلاقية وتحديد المواضيع والمفاهيم الرئيسية التي يجب تناولها وضرب أمثلة لها. تصميم ورش العمل والنقاشات: للاهتمام بالقيم والأخلاقيات في محيط العمل. تقديم التدريب: للموظفين حول القيم الأخلاقية وكيفية تطبيقها في أعمالهم اليومية. القياس والتقييم: قياس فهم والتزام الموظفين بالقيم الأخلاقية وتقييم تأثير البرنامج على سلوكهم وقراراتهم.	إعداد البرنامج: من ٢ إلى ٣ أشهر. تصميم ورش العمل والنقاشات: من ١ إلى ٢ شهر. تقديم التدريب: يمكن تنفيذه بشكل دوري على مدار العام، مع الحاجة للتحديث والتكرار. القياس والتقييم: يمكن أن يكون دورياً مع تقييم شهري أو ربع سنوي	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، والإدارات الفرعية/الأقسام، والقسم القانوني

ملحوظة: يجب مراعاة أن المدد الزمنية تعتمد على الحجم والتعقيد لكل مهمة وعلى إمكانيات الشركة والموارد المتاحة. ويجب تخصيص مهل إضافية لضمان تنفيذ الأنشطة بفعالية وجودة.

عاشرا: اقتراحات بأبحاث مستقبلية:

نوصي ببعض الأبحاث المستقبلية والتي لم يتناولها البحث الحالي والدراسات السابقة له، وفيما يلي بعض هذه الأبحاث:

- استخدام نفس المنهج المستخدم في الدراسة الحالية بالتطبيق على مجتمعات أخرى وصناعات أخرى للتأكد من مدى صلاحية النتائج.
- تحليل العوامل المؤثرة على العلامة التجارية الداخلية في قطاع الاتصالات المصري.
- قياس تأثير دور العلامة التجارية الداخلية كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- دراسة العلاقة التنبؤية بين متغيرات الدراسة مع وجود المتغيرات الديموجرافية كمتغيرات معدلة.

المراجع:**أولا: المراجع العربية:**

- حراز، السيد. (٢٠٢٢). تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٣(١)، ٣٠٣-٣٤٣.
- السميري، حامد عاتق. (٢٠٢٣). أثر الالتزام التنظيمي على الرضاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف. مجلة البحوث الإدارية، ٤١(١)، ١-٣٧.
- العماوي، أماني حسين. (٢٠٢١). دور العلامة التجارية الداخلية في تحسين الأداء الداعم للعلامة التجارية وجودة الخدمة بالبنوك التجارية في مصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٧(١١)، ٦١٩-٦٧٠.
- الموقع الرسمي لشركة المصرية للاتصالات، (٢٠٢٣)، عن الشركة، مسترجع من:

<https://www.te.eg>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. **Heliyon**, 9(4), e15139. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15139>.
- AL-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. **International Leadership Journal**, 11(1), 78-119.
- Afshardoost, M., Eshaghi, M. S., & Bowden, J. L.-H. (2023). Internal brand management, brand understanding, employee brand commitment, and brand citizenship behavior: a meta-analysis. **Journal of Strategic Marketing**, 31(5), 983-1011.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49(3), 252-276.
- Alsenani, A. M. H., & Afaneh, J. A. A., (2022), Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A study on the Telecom Companies in the Eastern Province of Saudi Arabia, **International Journal of Operations and Quantitative Management**, 28(3), 111-127.
- Alshuaibi, A. S. I., Shamsudin, F. M., & Aziz, N. (2016). Developing Brand Ambassadors: The Role of Brand-centered Human Resource Management. **International Review of Management and Marketing**, 6(7), 155-161.
- Altindis, S. (2011). Job motivation and organizational commitment among health professionals: A questionnaire survey. **African Journal of Business Management**, 5(21), 8601-8609.

- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R., (2005), "Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy", **Journal of Product & Brand Management**, 14(3), 163-169.
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer-alfaraj, R., & Ranjbar Ezzatabadi, M. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. **Osong Public Health and Research Perspectives**, 7(2), 96-100.
- Bhargava, V. R., & Bedi, S. (2021). Brand as Promise. **Journal of Business Ethics**. Kelley School of Business Research Paper No. 2021-26. <https://ssrn.com/abstract=3850170>.
- Binu Raj, A. (2022). Internal branding, employees' brand commitment and moderation role of transformational leadership: An empirical study in Indian telecommunication context. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 14(3), 285-308.
- Brooks, N.G., Korzaan, M.L. & Brooks, S. (2021), "Normative commitment in an information systems project environment", **International Journal of Managing Projects in Business**, 14(3), 563-579.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. **Journal of Brand Management**, 16(4), 264-284.
- Çakı, N., Asfuroglu, L., & Erbas, O. (2015). The Relationship between the Level of Attachment in Romantic Relations, Affective Commitment and Continuance Commitment towards Organization: A Field Research. **Procedia Economics and Finance**, 26, 1007-1013.
- Chigeda, F., Ndofirepi, T. M., & Steyn, R. (2022). Continuance in organizational commitment: The role of emotional intelligence, work-life balance support, and

- work-related stress. **Global Business and Organizational Excellence**, 42(1), 22–38.
- Du Preez, Rose, & Bendixen, M., (2015), The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay, **International Journal of Bank Marketing**, 33(1):78-91.
 - Eid, R., Al Zaabi, A., Alzahmi, R., & Elsantil, Y. (2019). Integrating internal branding antecedents, customer, and job satisfaction in the public sector. **International Journal of Organizational Analysis**, 27(5), 1480-1503.
 - Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, employer, and internal branding. **Journal of Product and Brand Management**, 19(6), 401-409.
 - Garas, S. R. R., Mahran, A. F. A., & Mohamed, H. M. H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behavior. **Journal of Product & Brand Management**, 27(1), 79-95.
 - Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, 14(1), 102-120.
 - Gyrd-Jones, R.I., Merrilees, B., & Miller, D. (2013). Revisiting the complexities of corporate branding: Issues, paradoxes, solutions. **Journal of Brand Management**, 20, 571 - 589.
 - Hou, Y., Gao, G., Li, T., & Yu, Z. (2011). Organizational Commitment and Creativity: The Influence of Thinking Styles. **Annals of Economics and Finance**, 12, 411-431.
 - Jameel, A. S. (2022). The Mediating Role of Organizational Commitment between Organizational Culture and Job Performance in the Telecommunication Sector. **Management & Economics Research Journal**, 4(1), 81-100.

- Kapferer, J. (2008). **The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term** (4th ed.). Kogan Page Publishers.
- Karakuş, M. (2018). The Moderating Effect of Gender on the Relationships between Age, Ethical Leadership, and Organizational Commitment. **Journal of Ethnic and Cultural Studies**, 5(1), 74-84.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement, and job satisfaction: An empirical study of BPO employees in the Indian context. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 12(3-4), 327-348.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2010), "Service Brand Equity and Employee Brand Commitment", **Journal of Service Marketing**, Vol.24, No.5, pp. 378-388.
- King, C., & Grace, D. A. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. **Journal of Brand Management**, 15(5), 358-372.
- Kucherov, D. G., Tsybova, V. S., Lisovskaia, A. Y., & Alkanova, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they affect recruitment during the COVID-19 pandemic? **Journal of Business Research**, 151, 126-137.
- Lai, C-S., & Hsu, K-T. (2015). Internal branding with corporate ethical values and corporate social responsibility: The case of the life insurance industry in Taiwan. **South African Journal of Business Management**, 46(1), 47-55.
- Maclaverty, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). Internal Branding Best Practices Study. **Toronto: Canadian Marketing Association**, available online at: <http://www.odditie.com/pdf/InternalBranding.pdf>.
- Mäläskä, M., Saraniemi, S., & Tähtinen, J. (2011). Network actors' participation in B2B SME branding. **Industrial Marketing Management**, 40(7), 1144-1152.

- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. **Human Resource Management Review**, 20(4), 283–294.
- Mitchell, C., (2002), "Selling the brand inside", **Harvard Business Review**, in <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-insid>.
- Mousa, M. (2021). **Organizational Commitment in the Public Context: A Voice from a Parallel Planet**. In: Farazmand, A. (Ed.), Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4227-1.
- Özçelik, G., & Afacan Fındıklı, M. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Person-Organization Fit. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 150, 1120-1128.
- Piehler, R., Hanisch, S., & Burmann, C. (2015). Internal Branding — Relevance, Management and Challenges. **Marketing Review St. Gallen**, 32, 52-61.
- Piha, L. P., & Avlonitis, G. J. (2018). Internal brand orientation: conceptualization, scale development and validation. **Journal of Marketing Management**, 34(3-4), 370-394.
- Pološki Vokić, N., Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. **Baltic Journal of Management**, 18(1), 19-33.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. **European Journal of Marketing**, 45(9/10), 1521-1537.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviors. **Journal of Service Management**, 20(2), 209-226.

- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer–Brand Relationships. **Journal of Relationship Marketing**, 7(4), 407-424.
- Roast, S., & Silva-Rojas, N. (2007). Internal branding: development of brand values and organizational commitment, **master's thesis**, Luleå University of Technology. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1028385&dswid=-1772>.
- Rodríguez-Rad, C., & Sánchez del Río-Vázquez, M. E. (2023). The relevance of participation Behavior, organizational Commitment, and attitudinal loyalty to the management of professional associations. **Journal of Business Research**, 154, 113324. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113324>.
- Saleem, F.Z. and Iglesias, O. (2016), "Mapping the domain of the fragmented field of internal branding", **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 25 No. 1, pp. 43-57.
- Simi, J. A. H., & Sudhahar, C. J. (2019). Dimensions of Internal Branding - A Conceptual Study. **Journal of Management**, 6(1), 177–185.
- Soleimani, M., Dana, L. P., Salamzadeh, A., Bouzari, P., & Ebrahimi, P. (2023). The effect of internal branding on organisational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment. **Journal of Asian Business and Economic Studies**, 30(2), 143-163.
- Sung, Y.-K., & Hu, H.-H. S. (2021). The impact of airline internal branding on work outcomes using job satisfaction as a mediator. **Journal of Air Transport Management**, 94, 1-10.

- Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M., et al. (2021). Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin? **Corporate Reputation Review**, 24, 48-63.
- Thanh Nguyen, L., Tat, T. D., & Dang, M. H. (2023). The impacts of organizational culture on the organizational commitment: A case study of Vinaphone's business centers in Southwest Vietnam. **Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)**, 10(2), 213–226.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2005). Internationalization of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. **Journal of Marketing Management**, 21(1-2), 181-203.
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2022). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: Does innovative climate matter? **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0256>.
- Wang, X., Guo, Y., & Duan, J. (2022). When does commitment backfire: Linking employee continuance commitment to silence behavior. **European Review of Applied Psychology**, 72(6), 100797, <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100797>.
- Zhang, H., & Xu, H. (2021). Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 46, 257-266.