

# أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة

د. شوقي محمد الصباغ (\*)

---

(\*) د. شوقي محمد الصباغ  
حصل على بكالوريوس تجارة جامعة المنوفية ١٩٨٦ م. ماجستير جامعة المنوفية ١٩٩٣ م. دكتوراه من إنجلترا  
عام ٢٠٠٠ في إدارة الأعمال .  
مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية. معار حاليا إلى كلية إدارة الأعمال جامعة عجمان للعلوم  
والتكنولوجيا - الإمارات العربية .

## Abstract

This study aims to examine the relationship between internal marketing and the three dimensions of organizational commitment (affective, continuance and normative commitment). In addition investigating the relationship between the personal characteristics and organizational commitment as whole. Simple random sample was selected from Etisalat company employees to attain these objectives. The results showed that there was a significant relationship between internal marketing and organizational commitment (affective and continuance). However normative commitment was not significant. Also, results reveals that there was a significant relationship between personal characteristics and organizational commitment as a whole. While age was not significant.

### ملخص البحث

يسعى هذا البحث الى معرفة اثر التسويق الداخلى والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمى بأبعاده الثلاثة (العاطفي والاستمراري والمعياري). ايضا يسعى هذا البحث الى اختبار العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والالتزام التنظيمى الكلى. وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين فى مؤسسة الامارات للاتصالات. أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ايجابية معنوية بين التسويق الداخلى والالتزام التنظيمى بأبعاده الثلاثة ماعدا الالتزام المعيارى فكانت العلاقة غير معنوية. ايضا توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين الخصائص الديموجرافية والالتزام التنظيمى الكلى ماعدا السن فكانت العلاقة غير معنوية.

## ١. مقدمة :

يركز تسويق المنتجات المادية بصفة عامة على المستهلك الموجود خارج المنظمة. وحتى وقت ليس ببعيد كان النظر إلي عملاء المنظمة على أنهم الموجودين خارجها فقط، وبمرور الوقت أدرك الكثيرون أن عملاء المنظمة ليسو فقط العملاء الخارجيين وإنما أيضا العملاء الداخليين.

ولقد بدأ الاهتمام بتسويق الخدمات كمجال هام للدراسة في منتصف الثمانينات تقريبا (Fisk, et al., 1993). و أكد الباحثون على أهمية العملاء داخل المنظمة وان نجاح العمل التسويقي يعتمد ليس فقط على التسويق الخارجي وإنما أيضا على التسويق الداخلي. ومن هنا يجب على منظمة الأعمال أن تبدأ أولا ببيع الوظيفة للموظفين قبل أن تقوم ببيع منتجاتها أو خدماتها للعملاء الخارجيين (Sasser, 1976). ويؤكد كل من (Gremier et. al., 1994; Rosenblunth & Peters, 1992) على أهمية إشباع حاجات العاملين داخل المنظمة أولا حتى يمكن إشباع حاجات العملاء من خارجها. ولعل من أهم نتائج التسويق الداخلي هي زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين والرضا الوظيفي و الأداء و انخفاض معدل الدوران.

(Tansuhaj et. al. 1991; Jenkins and Thomlinson, 1992; Mathieu and Zajac, 1990; Schlessenger and Haskett, 1991).

وعلى الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي إلا أن معرفة اثر تطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين لم يأخذ الاهتمام الكافي خاصة في الدول النامية. لذلك يهتم هذا البحث بدراسة العلاقة بين مدى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي وبين الالتزام التنظيمي في مؤسسة الاتصالات بالإمارات العربية المتحدة.

## ٢. الدراسات السابقة:

يتناول الباحث في هذا الجزء بعض الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي على النحو التالي:

### ٢/١. التسويق الداخلي:

يعتبر مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر التسويقي. ولقد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم التسويق الداخلي نتيجة للاهتمام المتزايد به، ونظرا لكثرة وتعدد بل وتشابه التعاريف المتعلقة بمفهوم التسويق الداخلي، فانه من المناسب أن نعرض مفهوم التسويق الداخلي من وجهة نظر بعض الرواد الأوائل في هذا المجال. ويعد كل من (Gronross, 1981) و (Berry, 1981) من أوائل الباحثين الذين قدموا مفهوم التسويق الداخلي. على سبيل المثال يرى (Berry, 1981) أن التسويق الداخلي هو النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين ووظائفهم على أنها منتجات داخلية والعمل على عرض تلك المنتجات بما يحقق إشباع حاجات ورغبات هؤلاء العاملين وذلك في ضوء أهداف المنظمة\*. وينظر مفهوم التسويق الداخلي ببساطة إلى الموظفين داخل المنظمة على أنهم السوق الأول أو العملاء الداخليين لها وأن الهدف الرئيسي لوظيفة التسويق الداخلي هو إشباع وتحفيز الأفراد داخل المنظمة على كل المستويات حتى يمكنهم خدمة العملاء الخارجيين (George, 1990; George and Gronross, 1989; Gronross, 1981) وفي هذه الحالة فإن وظائف المنظمة تمثل منتجات داخلية وهذه المنتجات يجب أن تكون جذابة، محفزة، تساعد على تطوير الموظف وتعمل على إشباع حاجاته ورغباته (Berry, 1981; Berry & Parasuraman, 1991)

\*لمزيد من التعاريف راجع:

otlér, P. and Armstrong (1991). Principle of marketing 5<sup>th</sup> Eds, Englewood, N. J. Prentice-hall.

-ثابت إدريس (١٩٩٥). تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلي و الخارجي و أثرها على رضا العملاء، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الكويتية، مجلة البحوث العلمية جامعة الإسكندرية، ٣١٧-٣٩٨  
-عصمت سلمان (٢٠٠٠). دور التسويق الداخلي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمات الخدمية في ج م ع، رسالة دكتورا غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

وقد أوضح (Berry, 1981) المبادئ الأساسية التي يركز عليها مفهوم التسويق الداخلي وهي: أن كل فرد في المنظمة يعد عميلاً أو مستهلكاً. ويجب أن يتم بيع العملاء الداخليين مع الخدمة وبالتالي يجب أن يكون هؤلاء العملاء سعداء في وظائفهم حتى يمكنهم خدمة العملاء الخارجيين بكفاءة.

وترى (عصمت، ٢٠٠٠) أن التسويق الداخلي هو عملية تبادل بين المنظمة وعمالها من العاملين بها يتم من خلالها تسويق فكر وفلسفة الإدارة العليا في تعاملها مع العملاء الخارجيين إلى هؤلاء العاملين وذلك كمتطلب أساسي لنجاح المنظمة في علاقتها مع عملائها الخارجيين.

ولقد أكد كل من (Richardson and Robinson, 1986) أن التسويق الداخلي يمثل سياسة فعالة يمكن من خلالها تحقيق التمايز بين المنظمات الخدمية حيث يتم من خلالها وعلى المستوى الإستراتيجي خلق البيئة الداخلية التي تدعم إدراك واحساس العاملين بحاجات ورغبات العملاء الخارجيين. أما على المستوى التكتيكي فيتحقق رضا العملاء الداخليين نتيجة فهمهم لما يتوقع منهم القيام به وتقبلهم لسياسات الإدارة عن طريق الاتصالات الفعالة والتدريب والتحفيز وتوفير المعلومات.

وفي الواقع وكما يرى (Heskett, 1987) أن المنظمة الخدمية تحتاج دائماً إلى خلق صورة ذهنية جيدة في عقول كل من عملائها الخارجيين و الداخليين على السواء.

١/١/٢. أهداف التسويق الداخلي:

يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها مايلي: (عصمت، ٢٠٠٠)

- التأكيد على فهم العاملين بالمنظمة لتوقعات وإدراكات عملائها الخارجيين حول مستوى الخدمة المقدمة إليهم من المنظمة ودور كل عامل في تحقيق تلك التوقعات بما يتوافق مع أهداف المنظمة .

- تهيئة المناخ الداخلي الذي يدعم فهم العاملين (العملاء الداخليين) بأهداف وحاجات ورغبات العملاء وذلك من خلال اختيار وتعيين الأفراد فى المواقع الوظيفية التى تتناسب مع كفاءاتهم ومهاراتهم وبما ينعكس فى النهاية على تقليل معدل دورانهم .
  - التأكيد على قدرة الأفراد على إمكانية أدائهم لأدوارهم كمسوقين مؤقتين حيث أن التسويق لا يمثل مهمة أو نشاط إدارة التسويق فقط بل هو مهمة كل فرد فى المنظمة .
  - الحصول على تأييد صانعي القرار الأساسيين وذلك لضمان تنفيذ الخطط بالشكل المطلوب وخاصة توفير الموارد المالية والبشرية وضمان عدم وجود تعارض بين سياسات المنظمة .
  - تكوين وتدعيم اتجاهات وسلوك العاملين بما يمكن من تنفيذ خطط وإستراتيجيات التسويق .
  - العمل على زيادة كل من الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي والدافعية للعمل من جانب العاملين .
  - كسب التزام العاملين لتنفيذ خطة العمل التسويقية .
- ٢/١/٢ . متطلبات تطبيق مفهوم التسويق الداخلي
- هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التى يجب توافرها لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي وهى: (عصمت ٢٠٠٠; Gronoross, 1990)
- التزام الإدارة العليا بفلسفة مفهوم التسويق الداخلي
  - التزام الإدارة العليا بفلسفة وجود الخدمة
  - تواجد نظام اتصالات إدارية جيد داخل المنظمة
  - منح الإدارة العليا العاملين ومقدمي الخدمات سلطة اتخاذ القرارات

## ٢/٢ . الالتزام التنظيمي:

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين مما نتج عنه كثرة المفاهيم والتعاريف. ويأتي تباين مفاهيم الالتزام التنظيمي إلى اختلاف الباحثين في تناول مفهومه. فمثلاً عرف (Allen and Meyer 1990) الالتزام التنظيمي بأنه القوة النسبية لارتباط العامل وانخراطه في العمل مع منظمة معينة. ولقد قدم كل من Mowday, (Porter, and steers, 1982) مفهوم الالتزام التنظيمي بطريقة مبسطة عندما ذكروا أنه من الممكن القول بأن شخص ما لديه التزام تنظيمي عندما يرتبط هذا الشخص أو العامل شخصياً بالمنظمة التي يعمل بها، وعندما يزداد التوافق والتكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة. ويتبنى الباحث هذا المفهوم للالتزام التنظيمي حيث أنه أكثر ملاءمة ويعتمد على ثلاثة عناصر أساسية وهي: الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة، الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن بالنيابة عن المنظمة، الرغبة القوية في الاستمرار كعضو بالمنظمة

ويؤكد الباحثين أنه من الممكن استخدام مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة للتنبؤ بسلوكهم نحو البحث عن وظائف أخرى خارج المنظمة أو معدل غيابهم و رغبتهم في ترك العمل أو البقاء فيها.

## -مداخل الالتزام التنظيمي:

ولقد ركزت الدراسات المبكرة للالتزام التنظيمي على مدخلين رئيسيين للالتزام التنظيمي (مازن فارس رشيد، 2004). وهما:

المدخل الأول (الإتجاهي): وهو ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته و نوعيته. وطبقاً لهذا المدخل فإنه يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه القوة النسبية لتمائل الفرد مع منظمة معينة وانخراطه فيها)

المدخل الثاني (السلوكي): ويهتم هذا لمدخل بصورة أساسية بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة. وطبقا لهذا المدخل يتم إحساس العامل بالالتزام التنظيمي من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة. فالالتزام هنا يأتي من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة بقاؤه في المنظمة أو التكاليف التي قد يتحملها نتيجة تركه لها.

ويرى كل من (Coopey and Hartley, 1991) أن الأخذ بالمدخلين معا (الإتجاهي والسلوكي) يكون له قيمة اكبر في دراسات الالتزام التنظيمي. ولقد أكد كل من Allen and Meyer, 1990 أن مفاهيم الالتزام التنظيمي تشمل ثلاث أنواع وهي:

-الالتزام العاطفي : Affective commitment

- الالتزام المستمر: Continuance commitment

- الالتزام المعياري: Normative commitment

و يرى (Mowday et al.1982) أن الالتزام العاطفي يرجع إلى الشعور بالانتماء والالتصاق المعنوي بالمنظمة. ويؤكد هذا المفهوم على أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمتها واستعداده لبذل الجهد من أجل المنظمة ورغبه قوية في البقاء كعضو بالمنظمة.

أما الالتزام المستمر: فهو لا يقوم على أساس المشاعر الوجدانية أو العاطفية بل يقوم على أسس منطقية حيث انه يرجع إلى إدراك الفرد بصورة عامه للقائد والتكلفة (مالية، غير مالية) المرتبطة بترك أو البقاء في منظمه معينة (Meyer and Allen 1988) ويزداد هذا النوع من الالتزام حينما يعتقد الفرد انه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة عالية، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والتحاق بأخرى منخفضة.



أما الالتزام المعياري: فكما أشار (Wiener, 1982) فإن الأفراد يكونون ملتزمين تجاه منظماتهم نتيجة لشعورهم بالالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية بالبقاء في المنظمة. وهذا النوع من الالتزام ينتج عن خبرات الفرد والتراكمات الثقافية له قبل وبعد التحاقه بالمنظمة (Allen and Meyer, 1990). وعلى سبيل المثال فالفرد يكون لديه التزام معياري قوى لو إن له أحد أصدقائه أو أقاربه يعملون لفترة طويلة بالمنظمة ويعطون أهمية للالتزام التنظيمي.

وكما أشار (Allen and Meyer, 1990) فإن العاملين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، وان ذوي الالتزام المستمر العالي يستمرون في عملهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك، أما ذوي الالتزام المعياري القوي فيستمرون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزامات بذلك. وهذا يعنى إجمالاً أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث يقيس مدى ارتباط الفرد بالمنظمة لانه يريد ويحتاج وينبغى عليه أن يرتبط بالمنظمة.

وقد تم دراسة الالتزام التنظيمي من وجهات نظر مختلفة وبصفة خاصة فى مجال السلوك التنظيمي. فمثلاً فقد تم دراسة علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي و معدل الدوران (Mowday et al., 1982) ووجدوا علاقة ارتباط بينهما. كما وجد كل من (Farrell and Result, 1981) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام التنظيمي والدافعية والانخراط التنظيمي. وتوصل (Wallace, 1995) إلى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي و مدى أدراك المرؤوسين لنظام المكافآت وكذلك فرص الترقية المتاحة. ولقد أثبتت دراسة (Liou, 1995) وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة المشرفين.

قد تم دراسة الالتزام التنظيمي فى ضوء عدة متغيرات ديموجرافية مثل العمر والنوع الخبرة والمؤهل الدراسي وكانت نتائج تلك الدراسات متضاربة (عبد الله الطجم، ١٩٩٦؛ Steers, ;Angle and Perry, 1993; Mohamed and Jason, 199

Oliver, 1990; 1977 فقد توصل عبد الله الطجم إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر والخبرة والمستوى الوظيفي من ناحية والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى. بينما دراسات أخرى وجدت أن هناك علاقة ارتباط بين العمر والالتزام التنظيمي (Angle and Perry, 1993) وكذلك توصل (Steers, Oliver, 1990; 1977) إلى وجود علاقة بين سنوات الخبرة ومستوى التعليم والالتزام التنظيمي. وقد يرجع تضارب نتائج هذه الدراسات إلى تنوع واختلاف البيانات التنظيمية إلى تمت فيها تلك الدراسات.

### ٣/٢. التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي:

إن العنصر الرئيسي في مفهوم التسويق الداخلي هو التأكد من أن العاملين بالمنظمة يشعرون بأن الإدارة تهتم بهم وبحاجاتهم وتعمل على إشباعها. وإن التطبيق الناجح لمفهوم التسويق الداخلي يخلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه عملهم بما يتضمن ذلك من التزام تنظيمي، انخراط وظيفي، التحفيز على العمل، الرضا الوظيفي Tansuhaj (et.al 1991)

وقد أثبتت بعض الدراسات السابقة أن هناك علاقة معنوية بين التسويق الداخلي ورضا المستهلك (Tansuhaj et. al 1987) وبين التسويق الداخلي وجودة الخدمة Richardson and Robinson(1986).

وإن الأثر الإيجابي للتسويق الداخلي هو أن العاملين سيبدلون أقصى جهد في عملهم ويتزايد مستوى التزامهم التنظيمي وبالتالي العمل على إشباع حاجات ورغبات العملاء الخارجيين Berry1981; Donnelly et al.,1985; George, 1990; Sasser and (Aribei,1980).

ويؤكد كل من (Hogg, 1996) و (Jaworski and Kohli, 1993) على أن التسويق الداخلي يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي. ولقد توصل Caruana et al., (1997) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التوجه بالسوق والالتزام العاطفي. و يؤكد أن التوجه بالسوق يشبه إلى حد كبير التسويق الداخلي من حيث أنه يتضمن مجموع

من الأنشطة والأفعال التي تتخذ داخل المنظمة والتي تشمل جمع ونشر المعلومات والاستجابة لها.

ويلاحظ من أدبيات علم النفس أن هناك عدد من العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي وهي على سبيل المثال: محددات الدور، خصائص الوظيفة، علاقات القائد بالجماعة، الخصائص الشخصية وكذلك التنظيمية (Mathieu and Zajac, 1990).

من ناحية أخرى، أشار كل من (Schlessenger and Heskett, 1991) إلى أن وجود العاملين ذوي التحفيز العالي في المنظمة يؤدي إلى دائرة من النجاحات Cycle of Success

والتي تؤدي في النهاية إلى زيادة إدراك العاملين بأهمية دورهم في إشباع رغبات وحاجات العملاء من خارج المنظمة، ومن ثم تحفيزهم على الجودة كأساس للخدمة. ويؤكد نفس الباحثين أن إدارة منظمات الخدمات في حاجة إلى كسر دائرة الفشل "Cycle of Failure". وهذه الدائرة قد تأتي نتيجة عدم الرضا الوظيفي بين العاملين والذي قد يؤدي إلى مستويات عالية من الدوران وبالتالي انخفاض أو تدهور جودة الخدمة و تدهور المنظمة ككل على المدى الطويل.

وبمراجعة الدراسات السابقة نجد أن هناك كثير من الدراسات التي أجريت في مجال التسويق الداخلي أو في مجال الالتزام التنظيمي إلا أنه يوجد نقص واضح في الدراسات الأجنبية التي تناولت علاقة التسويق الداخلي بالالتزام التنظيمي في حين لم يجد الباحث (في حدود علمه) أي دراسة عربية تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي مما دعا الباحث إلى اختبار هذه العلاقة في البيئة العربية.

### ٣ . مشكلة البحث

يمكن التعبير عن مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

٣-٢. ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الاتصالات في الإمارات العربية المتحدة؟

٣-٣. هل يوجد تأثير لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي؟

٣-٤. ماهى العلاقة بين الخصائص الديموجرافية للعاملين وبين التزامهم التنظيمي؟

٤. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١/٤. قياس مدى تطبيق قطاع الاتصالات لمفهوم التسويق الداخلي

٢/٤. معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الاتصالات في الإمارات العربية المتحدة.

٣/٤. قياس اثر تطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي

٤/٤. معرفة العلاقة بين الخصائص الديموجرافية للعاملين وبين التزامهم التنظيمي.

٥. فروض البحث:

فى ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن تحديد فروض البحث فيما يلى:

١/٥. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم التسويق الداخلى والالتزام التنظيمي لدى العاملين فى مؤسسة الإمارات للاتصالات.

وينقسم هذا الفرض إلى عدد من الفروض الفرعية التالية:

١/٥.١. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم التسويق الداخلى والالتزام العاطفي

١/٥.٢. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم التسويق الداخلى والالتزام الاستمراري

٣/١/٥. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم التسويق الداخلي والالتزام المعياري

٢/٥. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموجرافية للعاملين و التزامهم التنظيمي الكلي.

وينقسم هذا الفرض إلى عدد من الفروض الفرعية التالية:

١/٢/٥. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين نوع العامل ومستوى التزامه التنظيمي

٢/٢/٥. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سنوات خبرة العامل ومستوى التزامه التنظيمي

٣/٢/٥. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم و مستوى التزامه التنظيمي

٤/٢/٥. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سن العامل و مستوى التزامه التنظيمي

٥/٢/٥. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جنسية العامل ومستوى التزامه التنظيمي

## ٦. أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من النقاط التالية:

١/٦. يعتبر قطاع الخدمات من القطاعات الهامة سواء على المستوى الدولي أو على المستوى المحلي فمن حيث عدد العمالة تبلغ نسبة العاملين في قطاع الخدمات حوالي ٧١% من إجمالي عدد العمالة بالعالم، كما يسهم القطاع بحوالي ٧٠% من الناتج القومي الإجمالي العالمي (إبراهيم أبو النور، ٢٠٠٢). وفي الإمارات العربية المتحدة تعتبر مؤسسة الإمارات للاتصالات، من أكبر المؤسسات الخدمية على مستوى الدولة وأحد المصادر الرئيسية لتمويل الميزانية الاتحادية.

وانعكس ذلك جلياً من خلال إسهاماتها المتنامية في الميزانية العامة للاتحاد والتي وصلت في العام ٢٠٠٣ إلى أكثر من ثلاثة مليارات وثمانمائة مليون درهم وهو ما يمثل المصدر الثاني لتمويل الميزانية الاتحادية (احمد الطائر، ٢٠٠٤)

٢/٦. رغم هذه الأهمية المتزايدة لقطاع الخدمات عالمياً ومحلياً، فلم ينل هذا القطاع الاهتمام الكافي من الدراسة الأكاديمية على عكس القطاع السلعي (إبراهيم أبو النور، ٢٠٠٢).

٣/٦. عدم وجود دراسات تتعلق بدراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي خاصة في الدول النامية. وهذا البحث يعمق الفهم لطبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في الدول العربية والتي قد تختلف كثيراً عن نظيرتها من الدول الغربية.

#### ٧. أسلوب البحث:

اعتمد الباحث على أسلوبي الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية على النحو التالي:-

##### ٧-١- الدراسة المكتبية:-

استهدفت الدراسة المكتبية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث وهي تتمثل أساساً في نتائج البحوث السابقة والمرتبطة بموضوع البحث.

##### ٧-٢- الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية الحصول على البيانات الأولية اللازمة للبحث وتحدد هذه الدراسة في الأبعاد التالية:-

##### ٧-٢-١ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الامارات للاتصالات في دولة الامارات العربية وعددهم عشرة الاف موظف. اما بالنسبة للعينة فقد تم استخدام الجداول الاحصائية لتحديد حجم العينة (محمود بازرعة، ١٩٨٥) حيث ان مجتمع

البحث هو ١٠٠٠٠ موظف وبافتراض ان حدود الخطأ ٥% (اي ان معامل الثقة هو ٩٥%). وبالكشف في الجداول الاحصائية عند حجم مجتمع البحث ١٠٠٠٠ وحدود الخطأ عند ٥% يكون حجم العينة ٣٧٠ مفردة تم زيادتها الى ٥٠٠ مفردة لمراعاة احتمالية انخفاض نسبة الردود على قوائم الاستقصاء وتم توزيع ٥٠٠ استمارة استقصاء على عينة مكونة من ٥٠٠ مفردة تم سحبها عشوائيا، وبلغت نسبة الردود ٥٢% وتم استبعاد ١٥ استمارة لعدم استيفائها بالكامل. واصبح عدد الاستثمارات المستوفاه ٢٣٥.

وقد بلغت نسبة الذكور في العينة حوالي ٦٠% ونسبة الإناث حوالي ٤٠%. نسبة المشاركين في العينة والتي تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة هي ٣٨% ونسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٢٥، ٣٥ سنة هي ٥٤% اما الاكثر من ٣٥ سنة فكانت نسبتهم حوالي ٨%. وفيما يتعلق بالمؤهل الدراسي فقد بلغت نسبة حملة المؤهلات الجامعية ٢٢% وحملة المؤهلات المتوسطة ٤٩% بينما نسبة المؤهلات الاقل من المتوسط كانت ٢٨%. فيما يتعلق بسنوات الخبرة فقد بلغت نسبة مفردات العينة التي وصلت خبرتهم إلى اكثر من ١٥ سنة حوالي ١٤% ونسبة الذين تتراوح خبرتهم من ١٠ سنوات وحتى اقل من ١٥ سنة فقد بلغت ٣٢% والذين تتراوح خبرتهم من ٥ فاقل من ١٠ سنوات هي ٢٨%، أما نسبة الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات فقد بلغت ٢٦%. وبلغت نسبة المواطنين في العينة ٦٥% ونسبة الوافدين ٣٥%. ويظهر جدول رقم (١) خصائص مفردات العينة.

وحدة المعاينة: جميع العاملين بمؤسسة الإمارات للاتصالات سواء كانوا في الوظائف الإدارية او الوظائف التنفيذية.

جدول رقم (١) خصائص مفردات العينة

| النسبة المئوية | العدد |                             |
|----------------|-------|-----------------------------|
|                |       | <u>النوع</u>                |
| %٦٠            | ١٤٣   | ذكر                         |
| %٤٠            | ٩٢    | انثى                        |
| %١٠٠           | ٢٣٥   | إجمالي                      |
|                |       | <u>السن</u>                 |
| %٣٨            | ٨٧    | أقل من ٢٥ سنة               |
| %٥٤            | ١٢٩   | ٢٥ فأقل من ٣٥ سنة           |
| %٨             | ١٩    | أكثر من ٣٥ سنة              |
| %١٠٠           | ٢٣٥   | إجمالي                      |
|                |       | <u>التعليم</u>              |
| %٢٨            | ٦٦    | أقل من متوسط                |
| %٤٩            | ١١٦   | متوسط                       |
| %٢٢            | ٥٣    | عالي                        |
| %١٠٠           | ٢٣٥   | إجمالي                      |
|                |       | <u>الخبرة</u>               |
| %٢٦            | ٦١    | أقل من ٥ سنوات              |
| %٢٨            | ٦٦    | من ٥ سنوات فأقل من ١٠ سنوات |
| %٣٢            | ٧٧    | من ١٠ نوات فأقل من ١٥ سنة   |
| %١٣            | ٣١    | أكثر من ١٥ سنة              |
| %١٠٠           | ٢٣٥   | إجمالي                      |
|                |       | <u>الجنسية</u>              |
| %٦٥            | ١٥٢   | مواطن                       |
| %٣٥            | ٨٣    | وافد                        |
| %١٠٠           | ٢٣٥   | إجمالي                      |



## ٨. متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة:

## ٨-١- الالتزام التنظيمي

تم قياس مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة الإمارات للاتصالات من خلال استخدام ١٥ عبارة تعكس مدى التزامهم التنظيمي. ويتضمن هذا المقياس ثلاث مقاييس فرعية لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري) ويتكون كل مقياس من خمس فقرات. وتم الحصول على هذا المقياس من دراسة Allen and Meyer (1990) وتم استخدام مقياس نيكارت للموافقة / وعدم الموافقة والذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) وغير موافق على الإطلاق (١). حيث أن الدرجة الأعلى تمثل مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي و العكس صحيح.

## ٨-٢- التسويق الداخلي

تم قياس مدى تبنى أو تطبيق المنظمة لبرامج التسويق الداخلي من خلال ١٥ عبارة تم تطويرها بواسطة Money and Foreman (1996) ويتكون هذا المقياس من ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرؤية السائدة بالمنظمة (٢ عبارة)، التدريب والتطوير (٨ عبارات)، لمكافأة والتحفيز (٥ عبارات). وقد أظهرت الدراسات السابقة أن معاملات الثبات وصلت إلى ٩٤. للبعد الأول وهو الرؤية السائدة في المنظمة ووصل إلى ٩٥. للبعد الثاني التدريب والتطوير) و ٩١. للمكافأة والتحفيز. (Albert., and Peter.,1998)

## ٨-٣- المتغيرات الشخصية

قد اشتملت قائمة الاستقصاء على ست متغيرات شخصية وهي: النوع، السن، مستوى تعليم، الخبرة، الجنسية (مواطن/ وافد).

د تم قياس النوع بإعطاء صفر للأنثى و ١ للذكر وكذلك بالنسبة للجنسية حيث تم طاء صفر للمواطنين و ١ للمواطنين. أما متغير السن فقد تم قياسه بإعطاء نقطة واحدة ين يبلغ أعمارهم أقل من ٢٥ سنة ونقطتين للذين تتراوح أعمارهم ما بين ٢٥ وأقل

من ٣٥ سنة وإعطاء ٣ نقاط للذين يزيد أعمارهم عن ٣٥ سنة. أما المؤهل الدراسي فقد تم قياسه بإعطاء نقطة واحدة للمستوى التعليمي الأقل من المتوسط ، ونقطتين للمستوى التعليمي المتوسط، وثلاث نقاط للمستوى التعليمي العالي أو الجامعي. أما بالنسبة للجنسية فقد تم إعطاء صفر للوافد ونقطة واحدة للمواطن.

## ٩. أساليب التحليل الإحصائي

اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات من أهمها مايلي:  
٩-١. المقاييس الإحصائية الوصفية ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.

٩-٢. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي وكذلك العلاقة بين المتغيرات الشخصية والالتزام التنظيمي.

٩-٣. تحليل الانحدار المتعدد لتحديد اثر التسويق الداخلي والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي.

## ١٠. نتائج الدراسة الميدانية

يستهدف هذا الجزء عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من اجل تحديد مدى صحة فروض البحث. وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١٠-١. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

يتبين من الجدول رقم (٢) أن العاملين في مؤسسة الإمارات للاتصالات كمجموعة ذات درجة عالية من الالتزام التنظيمي الكلي حيث بلغ متوسط الالتزام الكلي ٣,٨٦ وكذلك بأبعاده الثلاثة العاطفي والاستمراري والمعيارى حيث بلغ متوسط الالتزام العاطفي ٣,٩١ والاستمراري ٣,٨٨ والمعيارى ٣,٦٥. أيضا يتبين من الجدول السابق أن مؤسسة

الاتصالات تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بدرجة عالية حيث بلغ متوسط إدراك العاملين لمدى تطبيق المؤسسة لمفهوم التسويق الداخلي إلى ٣,٩١.

### جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

| الانحراف المعياري | المتوسط | متغيرات الدراسة      |
|-------------------|---------|----------------------|
| ٣٦١،              | ٣,٩٢    | -التسويق الداخلي     |
| ٣٧٣،              | ٣,٩١    | -الالتزام العاطفي    |
| ٤٧٣،              | ٣,٨٨    | -الالتزام الاستمراري |
| ٣٧٨،              | ٣,٦٥    | -الالتزام المعياري   |
| ٢٧٣،              | ٣,٨٦    | -الالتزام الكلي      |

١٠-٢. العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي ككل.

تشير تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (جدول رقم ٣) ان هناك علاقة ارتباط موجبة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي (معامل الارتباط ٠,٣٤٧).

### جدول رقم (٣)

معامل الارتباط بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي ككل

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط |
|----------------|----------------|
| ٠,٠٠٠          | ٠,٣٤٧          |

تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠,٠١

### ١٠-٣. العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة

تشير نتائج تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بجدول رقم (٤) أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التسويق الداخلي والالتزام العاطفي (معامل الارتباط ٢٧٢)، والالتزام المستمر (معامل الارتباط ٢٢٣)، وتوجد علاقة ارتباط موجبة بين التسويق الداخلي والالتزام المعياري لكنها غير معنوية (معامل الارتباط ١١٠). وبالتالي يثبت صحة الفرض الأول جزئياً. توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة

#### جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة

| المتغيرات            | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|----------------------|----------------|----------------|
| التسويق الداخلي      | -              | -              |
| -الالتزام العاطفي    | **، ٢٧٢        | ٠٠٠٠           |
| -الالتزام الاستمراري | **، ٢٢٣        | ٠٠٠١           |
| -الالتزام المعياري   | ١١٠            | ٠٠٩٤           |

\*\* تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠٠١

### ١٠-٤. العلاقة بين الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي ككل

يتضح من جدول رقم (٥) أن هناك علاقة ارتباط إيجابي ومعنوي بين جميع الخصائص الشخصية ماعدا السن والالتزام التنظيمي ككل. حيث يرتبط الالتزام التنظيمي بالنوع (معامل الارتباط ١٩٦)، ومستوى التعليم (٥٢٠)، و سنوات الخبرة (٢٣٧)، والجنس (١٣٥). ولكن بالرغم من أن السن يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي إلا أن هذا الارتباط

غير معنوي (١٠٨). وتتفق بعض هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة مثل (Meyer,1993) وفضل الفضل (١٩٩٧). وبالتالي يثبت صحة الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والقائل بأنه توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين الخصائص الشخصية للعامل والالتزام التنظيمي "

## جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي ككل

| ٦ | ٥    | ٤     | ٣     | ٢     | ١     |                      |
|---|------|-------|-------|-------|-------|----------------------|
|   |      |       |       |       | -     | النوع                |
|   |      |       |       | -     | ٠٠٩-  | السن                 |
|   |      |       | -     | ١١١   | *١٥٩  | التعليم              |
|   |      | -     | **١٦٩ | ٣٦١   | ١١٨   | الخبرة               |
|   | -    | ٠٠٤٩  | ١٠٦   | ٠٠٥٩- | **٩٢١ | الجنسية              |
| - | *١٣٥ | **٢٣٧ | **٥٢٠ | ١٠٨   | *١٩٦  | الالتزام<br>التنظيمي |

\* تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠٠١

\* تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠٠٥

١-٥. نتائج تحليل الانحدار لتأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي  
ن اجل معرفة اثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار.  
تشير نتائج تحليل الانحدار كما يتضح من جدول رقم (٦) أن التسويق الداخلي له تأثير  
منوي وان كان محدود على الالتزام التنظيمي الكلي حيث كان معامل التحديد ١٢%.

جدول رقم (٦)

معاملات الاحددار لتأثير التسويق الداخلي على الالتزام الكلي بأبعاده الثلاثة

| المتغيرات المستقلة | بيتا لتأثير التسويق الداخلي على الالتزام الكلي | بيتا لتأثير التسويق الداخلي على الالتزام العاطفي | بيتا لتأثير التسويق الداخلي على الالتزام الاستمراري | بيتا لتأثير التسويق الداخلي على الالتزام المعياري |
|--------------------|--|--|---|---|
| التسويق الداخلي    | ٣٤٧  | ٢٧٢  | ٢٢٣   | ١١  |
| معامل التحديد      | *%١٢   | *%٧,٤  | *%٥   | %١,٢  |

\*\* تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠,١

وتشير نتائج تحليل الاحددار أيضا إلى أن التسويق الداخلي يؤثر على الالتزام العاطفي بدرجة أكبر من تأثيره على الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري حيث كانت معاملات التحديد هي (٧,٤%، ١,٢%، ٥%، ١٢% على التوالي). وهذا يعني انه يمكن تفسير حوالي ١٢% من التباين في الالتزام التنظيمي الكلي من خلال التسويق الداخلي. أيضا يمكن تفسير ٧,٤% من التباين في الالتزام العاطفي، ٥% من التباين في الالتزام الاستمراري، ١,٢% من التباين في الالتزام المعياري من خلال التسويق الداخلي. وتتفق بعض هذه النتائج مع ماتوصلت اليه دراسة (Caruana and Peter, 1998) وبناء على ذلك من نتائج يتم تدعيم الفرض الرئيسي الأول من الدراسة. "توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي"

## ١٠-٦. نتائج تحليل الانحدار لتأثير الخصائص الشخصية على الالتزام

## التنظيمي الكلي

تشير نتائج تحليل البيانات كما هو موضح بالجدول رقم (٧) أن للخصائص الشخصية معا (النوع، السن، التعليم، الخبرة، الجنسية) لها تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي الكلي حيث يتضح من الجدول أن معامل التحديد يساوي ٣٠%. أي أنه يمكن تفسير ٣٠% من التباين في مستوى الالتزام الكلي من خلال الخصائص الشخصية الخمسة السابق ذكرها. وتشير النتائج أيضا أن مستوى التعليم والنوع من أهم محددات الالتزام التنظيمي الكلي حيث كانت معاملات بيتا ٤٧٥،، ٢١٩، على التوالي.

## جدول رقم (٧)

معاملات الانحدار لتأثير الخصائص الشخصية على الالتزام الكلي

| الخصائص الشخصية | (بيتا) لتأثير الخصائص الشخصية على الالتزام الكلي |
|-----------------|--|
| النوع           | ٢١٩،   |
| السن            | ٠٠١،   |
| التعليم         | ٤٧٥،   |
| الخبرة          | ١٣٧،   |
| الجنسية         | -١٢٤،  |
| معامل التحديد   | ٣٠%  |

٧-١٠. نتائج تحليل الاحدار لتأثير الخصائص الشخصية والتسويق الداخلي معا على الالتزام التنظيمي

فى هذه المرحلة من التحليل تم إضافة كل من الخصائص الشخصية والتسويق الداخلي معا فى معادلة الاحدار لمعرفة تأثيرهما على الالتزام التنظيمي الكلى. وكما يتضح من جدول رقم (٨) ان تأثير الخصائص الشخصية والتسويق الداخلي معا فى الالتزام التنظيمي اكثر من تأثير أي منهما على حده حيث كان معامل التحديد ٣٨% لجميع المتغيرات (التسويق الداخلي والخصائص الشخصية) على الالتزام التنظيمي الكلى.

جدول رقم (٨)

معاملات الاحدار لتأثير الخصائص الشخصية والتسويق الداخلي معا على الالتزام التنظيمي

| الخصائص الشخصية | (بيتا) لتأثير الخصائص الشخصية على الالتزام الكلى |
|-----------------|--|
| النوع           | ١٨٤،   |
| السن            | ٠٢٥،   |
| التعليم         | ٤٤٤،   |
| الخبرة          | ١٠٢،   |
| الجنسية         | -٠٦٨،  |
| التسويق الداخلي | ٢٨٢،   |
| معامل التحديد   | ٣٨%  |

وهكذا فان نتائج تحليل الارتباط تدعم فروض الدراسة الرئيسية جزئيا حيث ان العلاقات الكلية بين التسويق الداخلي و كل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي كانت معنوية وذ



دلالة إحصائية ما عدا علاقة التسويق الداخلي بالالتزام المعياري فقد كانت إيجابية ولكنها غير معنوية. أيضا كانت العلاقات الكلية بين الخصائص الشخصية و الالتزام التنظيمي الكلي معنوية وذو دلالة إحصائية ما عدا السن فقد كانت غير معنوية. أما نتائج تحليل الانحدار فكانت متباينة حيث وجد أن التسويق الداخلي له تأثير معنوي وان كان محدود على الالتزام الكلي وكذلك أبعاده الثلاثة ماعدا الالتزام المعياري. ووجد أيضا أن جميع المتغيرات الشخصية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي الكلي باستثناء الجنسية.

## ١١. النتائج والتوصيات:

### ١١-١. النتائج

استهدف هذا البحث تحديد تأثير التسويق الداخلي والعوامل الشخصية (النوع، السن، التعليم، الخبرة، الجنسية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة. وتحقيقا لأهداف الدراسة تمت مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال حتى يمكن تحديد مشكلة وفروض البحث. وقد تم إعداد قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة من العاملين في مؤسسة الإمارات للاتصالات ونعرض فيما يلي أهم نتائج البحث:

١١-١-١. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مؤسسة الإمارات للاتصالات لمفهوم التسويق الداخلي يعتبر عالي حيث بلغ متوسط إدراك العاملين لمدى تطبيق المؤسسة لمفهوم التسويق الداخلي ٣,٩١

١١-١-٢. أن العاملين بمؤسسة الإمارات للاتصالات لديهم درجة عالية من الالتزام التنظيمي الكلي.

١١-١-٣. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التسويق

ومعنوية بين التسويق الداخلي والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري. وهو ما يشير إلى أن الأفراد الذين يشعرون أن منظماتهم تهتم بهم وبمشاكلهم يحسون كذلك بالتزامهم العاطفي وبالتزامهم بالاستمرار في العمل مع تلك المنظمات.

١-١-٤. اتضح أيضا أن التسويق الداخلي يؤثر على الالتزام العاطفي والاستمراري بدرجة أكبر من تأثيره على الالتزام المعياري أو الأخلاقي. كما تعكس النتائج أن تأثير التسويق الداخلي على الالتزام المعياري غير ذات دلالة إحصائية. وهذا يدل على أن هناك عوامل أخرى قد تكون أكثر أهمية من التسويق الداخلي في تفسير مستوى الالتزام المعياري حيث أن الالتزام المعياري يعكس قيما تكون نابعة من ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد.

١-١-٥. أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن للخصائص الشخصية (السن، التعليم، الخبرة، الجنسية) علاقة إيجابية و معنوية بالالتزام التنظيمي الكلي. أما النوع فكانت العلاقة بينه وبين الالتزام التنظيمي إيجابية ولكنها غير معنوية. وبالتالي يثبت صحة الفرض الثاني جزئيا والقال انه " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والخصائص الشخصية للعامل"

١-١-٦. تبين من نتائج الدراسة أن تأثير الخصائص الشخصية على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

## ١-٢. التوصيات

في ضوء ما سبق من نتائج يقدم الباحث التوصيات التالية:

١-١-١. ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي في مؤسسات الإمارات للاتصالات لان العاملين الراضين عن وظائفهم هم الأكثر التزاما بالعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

١١-٢-٢. على المسؤولين بمؤسسة الإمارات للاتصالات ضرورة العمل على بذل مزيد من الاهتمام بتوفير بيئة تنظيمية تسمح بعلاقات جيدة بين العاملين وتوفير الشعور بالرعاية والاهتمام من قبل المنظمة، وتسمح بتطبيق نظام عادل للمكافآت لما له من تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للعاملين سواء كان هذا الالتزام عاطفي أو استمراري.

١١-٢-٣. ضرورة قيام المسؤولين بمؤسسة الإمارات للاتصالات بتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية تسعى الى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي والاستمراري والمعياري.

١١-٢-٤. ضرورة مراعاة الخصائص الشخصية للعامل (السن، التعليم، الخبرة، الجنسية) لما لها من علاقة إيجابية ومعنوية على الالتزام التنظيمي. حيث أثبتت الدراسة أن للخصائص الشخصية علاقة إيجابية ومعنوية بالالتزام التنظيمي.

١١-٣. الدراسات المستقبلية:

تناولت الدراسة الحالية دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والعوامل الشخصية وأثرها على الالتزام التنظيمي وهي بذلك تفتح المجال لدراسات أخرى كالتالي:

١١-٣-١. هناك حاجة لإجراء مزيد من البحوث التي تتناول العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي حيث تبين للباحث وجود نقص في الدراسات التي تناولت هذا لموضوع في البيئة العربية.

١١-٣-٢. يمكن اختبار نفس متغيرات الدراسة ولكن في بيئة أخرى حتى يمكن توسيع نطاق تعميم النتائج.

١١-٣-٣. على الدراسات المستقبلية أن تختبر العلاقة بين الخصائص الشخصية للعامل بل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي (العاطفي والاستمراري والمعياري) حيث أن هذه راسة لم تغطي إلا العلاقة بين هذه المتغيرات والالتزام الكلي.

## أولا المراجع العربية

١. إبراهيم أبو النور محمد، (٢٠٠٣). "اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة" أفاق جديدة، كلية التجارة جامعة المنوفية، مجلد ٣، ٢، ١، ص ٢٤١-١٦٦-٢٢٧
٢. ثابت عبد الرحمن إدريس (١٩٩٥). تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخـلـي و أثارها على رضا العملاء، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الكويتية، مـبـحـوثـات البحوث العلمية جامعة الإسكندرية، ٣١٧-٣٩٨
٣. عصمت سلمان (٢٠٠٠). دور التسويق الداخلي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة في ج م ع، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
٤. مازن فارس رشيد (٢٠٠٤). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للسـوـلـة التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ١١، رقم ١، ص ٩-٣٦
٥. محمود صادق يازرعة (١٩٨٥). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة، دار النهضة العربية.
٦. عبد الله الطجم (١٩٩٦). قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموجرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٤، رقم ١، ص ١٠٣-١٢٥
٧. فضل صباح الفضلي (١٩٩٧). علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموجرافية، مجلة الإدارة العامة، مجلد رقم ٣٧، ص ٧٥-١٢٠

## ثانيا المراجع الأجنبية:

- I. Angle, H., and Perry, J., (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influence, Work and Occupations, Vol.10, pp: 123-146.

2. Allen, N., J. and Meyer, J., P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63., pp.1-18
3. Berry, L., I., & Parasuraman, A., (1991). Marketing of services- competing through quality, Macmillan, New York, NY.
4. Berry, L., L.,(1981). The employees as customer, *Journal of Retail Banking*, Vol.3.,No.,1pp33-39
5. Coopey., J., and Hartley, J., (1991). Reconsidering the case for organizational commitment, *Human Resource Management Journal*, Vol.1, 18-32
6. Congram, C.,A., and Friedman, M., L.,(Eds), Hand Book of Service Marketing, AMACOM, New York, NY
7. Caruana, A., Ramaseshan, B., and Ewing ,M., T., (1997). Does marketing orientation affect organizational commitment?, In Caruana, A., and Peter, C., (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No 3.,pp 108-116
8. Caruana, A., and Peter, C., (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 3.,pp 108-116

24. Mowday, R., T., Porter, I., W., and Steers, R., M., (1982). Employee-organizations linkages: The psychology of commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press, New York NY.
25. Meyer, J., and Allen, N., (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 61pp195-210
26. Mohamed, H, and Jason, D., (1999). Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in UAE, Vol. 11, No.1 pp:77-94
27. Oliver, N., (1990). Work Rewards, Work Values, and Organizational commitment, *Human Relations*, Vol. 43, No. 6 pp: 513-526
28. Porter, I., Steers, R., Mowday, r., and Boulian, P, (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychology technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, pp, 603-609
29. Rosenblunth, H.,and Peters, D.,(1992).The customer comes second: and other secrets of exceptional service, WilliamMarrow and Co., New York, NY.

30. Richardson, B., A., and Robinson, C., G.,( 1986). The impact of internal marketing on customer service in retail bank *International Journal of Bank Marketing*.Vol.4., No. pp, 3-30
31. Schlessenger ,L.,A., and Haskett,J., L.,( 1991).Breaking the cycle of failure in services, *Sloan Management Review*, Vol.32., No. 3, pp17-28
32. Sasser,W., E.,( 1976). Match supply and demand in service industry, *Harvard Business Review*,Vol.54.No.3.pp133-140
33. Steers, R., M., (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, pp:46-56
34. Sasser, W., E., and Aribeit, S., P., (1980). Selling Jobs in the service sector, *Business Horizons*, Vol. 23., No. 1, pp:58-59
35. Tansuhaj, P., Randall., and McCullough,J., (1991) Applying the internal marketing concept within large organizations: a applied to a credit union, *Journal of Professional Service marketing*, Vol.6., No.2.pp193-202.
- 36.Tansuhaj, P., Wong, J., and McCullough, J.,(1987). Intern and external marketing: Effect on customer satisfaction in bank in Thailand, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 5, N 3, pp:73-83
37. Wallace, J.,( 1995). Organizational and nonprofessioni commitment in professional and nonprofessional organizatio

38. Wiener, Y., ( 1982). Commitment in Organizations: A normative View. *Academy of Management Review*, Vol.7, pp 418-428