



The Role of the Dimensions of the Internal Marketing in achieving organizational commitment of the Employees

: A Study of Questionnaire Samples of Employees Opinions in Zen Iraq Co. for Communications.

دور ابعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين
دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي شركة زين العراق للاتصالات
*م.م عقيل محمد عبد العزيز المطيري

Abstract: Current changes in research has resulted in shaping a frame of approach that sheds the light on one of the main activities in the internal marketing and what it consists of as different dimensions represented by selection, employment, training and development, incentive and reward, in dissemination of information among workers. Internal marketing has the prominent role in actualizing organizational commitment of the employees which has increased the interest in the internal marketing within organizations in general and the service sector in particular, after it has gained employees highly disciplined, able to present customer service with high quality. This study presents a theoretical approach to the changes in the research. And for the practical field it has chosen the communication sector (Zen Iraq for communication) as a society to conduct research. Statistical measures have been taken to analyze data of the questionnaire in attempt to obtain enough answers suitable to qualify as recommendations that may enhance regulated commitment in employment. Results have shown that “there is a significant impact for the internal marketing on regulated commitment”. Also, the study has recommended that “points of power must be backed up when applying dimensions of inbound marketing, while weak points must be tackled through news and styles in acquiring internal agent loyalty that will ensure high level of organizational commitment”.

المستخلص :

تفاعلت متغيرات البحث الحالية لتمثل اطار فكري يسلط الضوء على احد اهم الانشطة الرئيسة لادارة التسويق المعاصر المتمثل بالتسويق الداخلي وما يتضمنه من ابعاد مختلفة تمثلت ب(الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، الحوافز والمكافأة و نشر المعلومات التسويقية بين العاملين) . وللتسويق الداخلي دور بارز في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين ، اذ تزايد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المنظمات بشكل عام والخدمية منها بشكل خاص بعد بروز اهميته في الحصول على موظفين يتمتعون بقدر عال من الالتزام التنظيمي ، قادرين على تقديم خدمات ذات مستوى متفوق من الجودة للزبائن .

ولقد قدمت الدراسة احاطة نظرية عن متغيرات البحث ، اما في الاطار العملي فقد تم اختيار قطاع الاتصالات (شركة زين العراق للاتصالات) كمجتمع للبحث لاجراء الجانب التطبيقي ، وقد تم استخدام حزمة من الادوات الاحصائية لتحليل بيانات استمارة الاستبيان ، سعياً للحصول على اجابات وافية تتناسب مع طبيعة البحث بهدف تقديم توصيات ممكن ان تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي بين الموظفين . ولقد تم التوصل الى عدة استنتاجات اهمها " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي " كما قدمت الدراسة عدة توصيات منها " تعزيز جوانب القوة عند تطبيق ابعاد التسويق الداخلي و مواجهة نقاط الضعف من خلال ايجاد طرق واساليب جديدة لكسب ولاء العميل الداخلي بما يضمن تحقيق الالتزام التنظيمي العالي " .

مقدمة :

لم تعد وظيفة التسويق ، تلك الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات والترويج لها لغرض البيع وتحقيق الارباح وحسب بل ايضا الوظيفة التي تهتم بالافراد العاملين وتعددهم زبائن داخليين في سوق داخلي ، تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم وبالتالي تحسين مستوى ادائهم ، اذ ادركت العديد من المنظمات المنافع التي يمكن ان تحصل عليها من تطبيق هذا المفهوم ، تكمن في الحصول على افراد يتمتعون بالوفاء والاخلاص للمنظمة وعلى قدر عال من الالتزام التنظيمي فضلا عن المهارات الفريدة التي يمتلكونها اذ يكونوا قادرين على تحمل اعباء الاعمال التنظيمية وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة الى الزبائن وهذا لا يأتي الا من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، اذ يعد الالتزام التنظيمي عنصرا اساسيا في بلوغ الاهداف ، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الادارة والعاملين فيها ، كما ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار ويؤدي الى العديد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والافراد العاملين كانهخفاض معدل دوران العمل ، وتحقيق اهداف المنظمة التي تتسجم مع اهداف العاملين فيها .

المحور الاول / منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث

ان الهدف الرئيس لمعظم الدراسات والبحوث هو تقنين سلوك العاملين في المنظمات وتحديد افضل اسلوب ممكن لتحفيزهم ورفع معنوياتهم لتقديم افضل ما لديهم من اداء لتحقيق اهداف المنظمة، اذ ان كسب المنظمة لموارد بشرية مؤهلة يمثل نقطة محورية في بلوغ ما تسعى اليه المنظمة ، وتأسيسا على ما تقدم يمكن طرح مجموعة من التساؤلات تمثل مشكلة البحث :

- ١- هل هناك تصور واضح لدى الشركة المبحوثة حول مفهوم التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي ؟
- ٢- هل تدرك ادارة الشركة ان العاملين هم جزء من الخدمة المقدمة وان نجاحها يرتبط بالالتزام التنظيمي لموظفيها ؟
- ٣- هل تهتم الشركة بتدريب وتطوير كواردها وتسعى لتنمية قدراتهم ومهاراتهم ؟
- ٤- ما طبيعة علاقتي الارتباط والاثـر بين ابعاد متغير التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي ؟

ثانيا : اهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة اهميتها من اهمية الموضوع المبحوث ، وذلك بتسليط الضوء على مدى تأثير ابعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للموظفين ، اذ ان التسويق الداخلي يعتبر عاملا مهما و اساسيا في تحقيق الالتزام التنظيمي عند الموظفين ، ما يؤدي الى نجاح منظمات الاعمال وازدهارها ، والتأكيد على تبني مثل تلك السياسات سوف يلعب دور في التغيير الايجابي في الشركة المبحوثة وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر الفعال والمحور الاساسي الذي تقوم عليه الا وهو المورد البشري كعميل داخلي يسعى لتحقيق اهداف واستراتيجيات المنظمة .

ثالثا : اهداف البحث

- يتمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى الى تحقيقه هذه الدراسة هو التعرف على مدى تأثير ابعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للموظفين ، ومن هذا الهدف تتفرع عدة اهداف والمتمثلة :
- ١- وصف مستوى ممارسة اجراءات التسويق الداخلي في الشركة عينة البحث .
 - ٢- محاولة التوصل الى كيفية قيام الشركة المبحوثة في نشر المعلومات التسويقية بين الافراد العاملين .

٣- تقديم مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لابعاد التسويق الداخلي وبالتالي تعزز الالتزام التنظيمي عند الموظفين .

٤- تقديم تأطير مفاهيمي حول مفهومي التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي .

رابعاً : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لابعاد التسويق الداخلي مجتمعة و منفردة في الالتزام التنظيمي للموظفين وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- ١- يوجد تأثير معنوي للاختيار والتعيين في الالتزام التنظيمي .
- ٢- يوجد تأثير معنوي للتدريب والتطوير في الالتزام التنظيمي .
- ٣- يوجد تأثير معنوي للحوافز والمكافأة في الالتزام التنظيمي .
- ٤- يوجد تأثير معنوي لنشر المعلومات التسويقية بين العاملين في الالتزام التنظيمي .

خامساً : مجتمع وعينة البحث

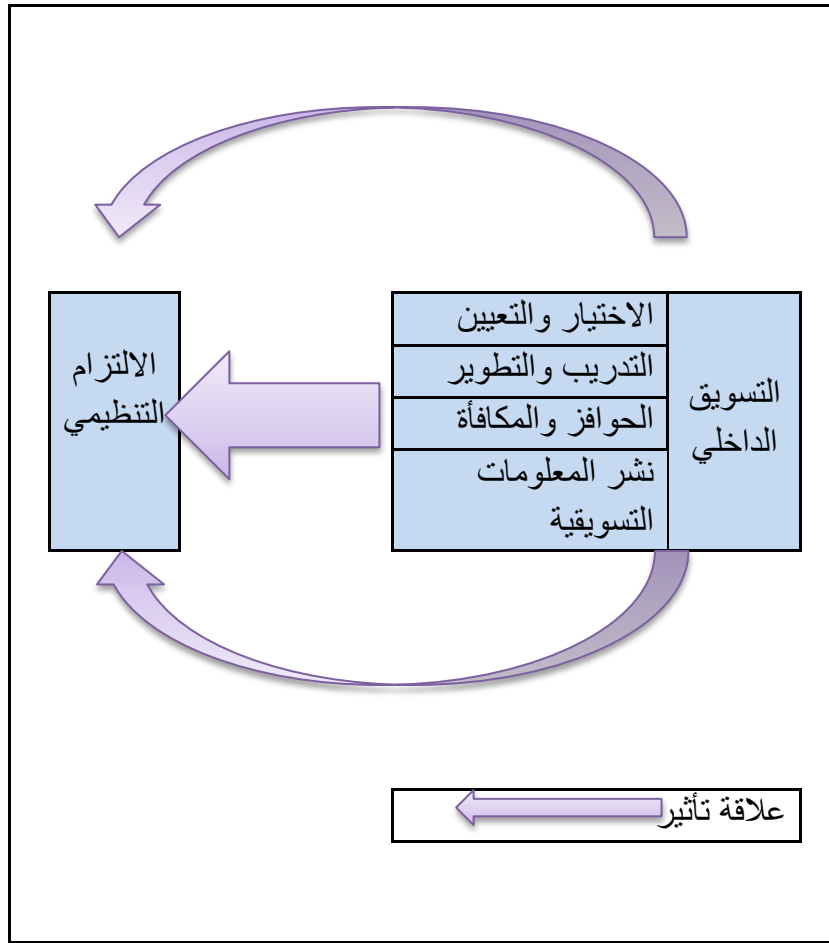
يتمثل مجتمع البحث الحالي بشركة زين العراق للاتصالات ، اما بخصوص عينة البحث اذ تم اختيار عينة من الموظفين في قسم (خدمة الزبائن) في الشركة المبحوثة ، وقد تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم اذ بلغت (٨٥) استمارة ، تم ارجاع (٧٥) منها ، وبلغ عدد الاستمارات المستوفية للشروط والصالحة للتحليل الاحصائي (٦٣) استمارة فقط ، وقد تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاستجابة .

سادساً : اساليب جمع البيانات والمعلومات

استخدم في اثناء الجانب النظري للبحث على الكتب والدوريات والمجلات العربية والاجنبية فضلا عن الرسائل والاطاريح مع الاستعانة بخدمة شبكة المعلومات العالمية الانترنت ، اما الجانب العملي فقد تم الاعتماد على البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان كمصدر اساسي .

سابعاً : انموذج البحث

في ضوء مشكلة واهداف البحث تتطلب المعالجة المنهجية تصميم مخطط افتراضي تحدد فيه اهم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ، والشكل (١) يوضح المخطط الافتراضي للبحث



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحث

المحور الثاني / الجانب النظري للبحث

١- التسويق الداخلي Internal Marketing

اولا : مفهوم التسويق الداخلي

برز مفهوم التسويق الداخلي خلال العقود الاخيرة من القرن العشرين في المنظمات الخدمية التي تتعامل مع العاملين على انهم زبائن داخليين يجب رعايتهم والاهتمام بهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وضرورة الاحتفاظ بهم ، وان هذا الاهتمام والرعاية يكون بنفس القدر من الاهمية من حيث معاملة الزبائن الخارجيين ، كما وتعتبر

الوظائف والمهام بمثابة منتجات داخلية يجب ان تقدم الى الزبائن الداخليين بافضل مايمكن (عبد الرسول وعباس، ٢٠١٧:٣١). ولوصف تطبيق التسويق داخلياً في المنظمات ، قد دُرِس هذا المفهوم وتمت مناقشته بشكل واسع في ادبيات تسويق الخدمات بأعتبره يهدف الى تطوير الموظف كزبون ، والتركيز على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة كضرورة حتمية (Papasolomou&Koutouros,2011:2) . ويصف (Bojarskyte,2017:14) التسويق الداخلي بأنه "عملية التواصل الداخلي وتوظيف وتدريب الموظفين وفهم احتياجاتهم ورغباتهم" . فيما عبر عنه (Kotler&Keller,2012:18) بأنه "التوظيف والتدريب والتحفيز للملاكات القادرة والرغبة في خدمة الشركة بشكل جيد" . فيما اضاف (Catalin et al.,2014:10) ان التسويق الداخلي " يوفر مناخ من الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين ، مما يؤدي الى قبول خطط التسويق الداخلي في جميع المستويات الادارية . ويرى (صادق و جاسم، ٢٠٠٧:٥١) ان التسويق الداخلي عبارة عن " فلسفة معاملة الافراد العاملين على انهم زبائن حقاً ، ويجب العمل على اشباع حاجاتهم ورغباتهم وممارسة عمليات التدريب والتطوير المستمر لهم بهدف تحسين مستو ادائهم . و اضاف (Ballantyne,2000) ان التسويق الداخلي هو " استراتيجية لتطوير العلاقات بين الافراد العاملين في حدود الهيكل التنظيمي بهدف توليد المعرفة وبناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية .فما عبر عنه (الاسدي، ٢٠١٠:١٥) على انه " جذب انتباه الافراد العاملين لاداء الانشطة الداخلية التي بحاجة الى تغيير لتحسين اداء التسويق الخارجي " . اذ ينبغي ان يكون التسويق الداخلي كأولويه قبل التسويق الخارجي (الزبون) ، والتسويق الداخلي يبدأ مع اختيار وتعيين الافراد المناسبين لتحقيق الالتزام التنظيمي من خلال استعدادهم للقيام بعملهم على اكمل وجه وبالتالي سوف يلعب دور مهم وحاسم لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة (AL-Hawary et al.,2013:812) . ويرى (ابو سنية، ٢٠١٣:١٤) ان مفهوم التسويق الداخلي يشير الى " نظرية استراتيجية ادارية تجذب وتحفز وتطور وتحافظ على الموظفين من خلال جعل ظروف العمل تتفق مع حاجاتهم . وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر بين الكتاب والباحثين الا انهم اتفقوا على ان مفهوم التسويق الداخلي هو فلسفة خدمة الزبون التي تستند على ضرورة اختيار الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على كسب الزبائن والاحتفاظ بهم لضمان الحصول على الموارد المالية المناسبة لتحقيق اهداف المنظمة .

ثانيا : ابعاد التسويق الداخلي

يتطلب تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المنظمة الكثير من الجهد ، فهو يستخدم المنظور التسويقي لادارة العاملين وتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة ، وخلق علاقات طيبة مع الزبائن لتحقيق ما ترموا اليه المنظمة ، فقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد

التسويق الداخلي ، ويمكن ان نحدد ابرز توجهات الباحثين حول ابعاد التسويق الداخلي ، كما موضحة بالجدول (١)

جدول (١) وجهات نظر بعض الباحثين حول ابعاد التسويق الداخلي

التوجه	الباحث	الابعاد
الاول	(Farouk et al.,2010:1200)	الوضوح في ادوار العمل ، مكافأة الموظفين ، العلاقات والتفاعل بين الموظفين
الثاني	(اسماعيل ، ٢٠١١:١٨)	حوافز ومكافأة ، التدريب ، العلاقات العامة بين الموظفين ، الجودة والرضا
الثالث	(Olorunleke & Akinyele,2011:77)	الرضا الوظيفي ، التحفيز ، التدريب ، الفهم والتمايز ، التنسيق والتكامل بين الموظفين
الرابع	(ابو سنينة ، ٢٠١٣:١٩)	التدريب ، التحفيز ، فرق العمل ، الاتصال الداخلي
الخامس	(عبد المؤمن ، ٢٠١٦:١٠)	التدريب ، فرق العمل ، تمكين العاملين ، التحفيز والاتصال الداخلي

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على المصادر الواردة فيه

ويمكن اعتماد الابعاد الاكثر شيوعاً كدليل معتمد للبحث الحالي وهي على النحو الاتي :

١- الاختيار والتعيين

ان السياسة المتمثل بالاستقطاب والاختيار و التعيين تعتبر احد اهم الابعاد الرئيسة للتسويق الداخلي والتي يجب القيام بها بكفاءة وفاعلية ، اذ ان نجاحها سوف ينعكس ايجابياً على النشاطات الاخرى في المنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية (Roberts-Lombard & White,2010:366) . وتتضمن هذه العملية المفاضلة بين الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة ، وتهدف عملية الاختيار الى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين المتطلبات و واجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة من جهة اخرى نظراً للفروق في المهارات والاستعدادات بين الافراد (عبد النبي، ٢٠٠٩:٢٠) .

٢- التدريب والتطوير

للتدريب اهمية كبيرة في جميع المنظمات اذ يعد ركناً اساسياً ومطلباً من متطلبات تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين ، حيث يعمل على تغيير مظاهر سلوكهم وزيادة ولائهم بما يسهم في تحقيق اهداف المنظمة

(عبد الرسول وعباس، ٢٠١٧: ٣١) . كما يُنظر الى التدريب اثناء الخدمة على انه عملية انمائية تتصف بالاستمرارية والتكاملية ، تتمحور بصورة رئيسية حول الادوار الانية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في ضوء الاحتياجات والمستجدات من خلال ما تفصح عنه عمليات التشخيص وتقويم الاداء الدوري للمتدربين (ابوبكر ، ٢٠١٥: ١٤) .

٣- الحوافز والمكافأة

تشكل الحوافز والمكافأة التي يحصل عليها العاملون احد الابعاد الرئيسة للاحتفاظ بهم اذ ان العديد من العاملين يتركون العمل في بعض المنظمات لاسباب تتعلق بنوعية الحوافز ، لذا فإن المنظمات التي تهدف الى زيادة الانتاجية للعاملين لديها ، ان تهتم بمسألة الحوافز سواء كانت حوافز فردية او جماعية ، مادية ام معنوية لاسيما المنظمات التي تطبق سياسة فرق العمل (ابو رمان واحمد، ٢٠١٢: ٥٦) . اذ تعتبر الحوافز وسيلة لاشباع الفرد ومن ثم مقابلة حاجاته وبالتالي توفير اقوى وسيلة للدافع الادائي ، حيث تلعب دوراً هاماً في تحديد الكثير من نواتج الاداء التنظيمي على اعتبارها المقابل للسلوك الادائي للفرد ، فهي تؤثر على رضاه الوظيفي وعلى رغبته الادائية في العمل، وهذا يعني تأثيرها على فعالية المنظمة بشكل عام (عمر، ٢٠١٧: ٥٠١) . لهذا ركز التسويق الداخلي على زيادة تحفيز العاملين من خلال التعامل مع الوظيفة على انها منتج داخلي تحاول تسويقه و بيعه الى الموظف (Ha et al.,2007:137) .

٤- نشر المعلومات التسويقية بين العاملين

ركز التسويق الداخلي على العاملين واعتبرهم بمثابة زبائن داخليين واعتبر الوظائف بمثابة منتجات ، ولكون العاملين هم واجهة المنظمة لذلك كان لزاما على الادارة ان توفر لهم المعلومات المرتبطة بالخدمة الجديدة والتطورات التي تطرئ عليها ، وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه الخدمة (عبدالرسول وعباس، ٢٠١٧: ٣٢) . اذ يعد نظام المعلومات التسويقية احد الانظمة الفرعية المهمة في المنظمة ، ويقصد به التركيب المكون من العاملين والادوات المصممة والاجراءات لتسهيل وتدفق وتخزين كافة البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وتحليلها وصياغتها بحيث تصبح ذات فائدة لمتخذي القرار (القطار و حسن، ٢٠١٥: ٣٢٣) . من اجل وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الادارة والعاملين يتوجب وضع اليه يتم من خلالها نشر المعلومات ، وتجاوز معوقات الاتصال المتمثلة بالاتصالات الرديئة بين النشاطات التسويقية ، واغلب هذه المعوقات يمكن حلها بسهولة بواسطة التعليم والتثقيف الجيد للعاملين (صادق وجاسم، ٢٠٠٧: ٥٥) .

ثالثاً : اهداف التسويق الداخلي

تهدف استراتيجية التسويق الداخلي الى استقطاب والحفاظ على افضل العاملين وحثهم على اداء وظائفهم على اكمل وجه ، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة واساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين (الاسدي وغنيم، ٢٠١٠: ١٥) . وذلك من خلال التركيز وبغناية على رأس المال البشري وتنميته كأساس استراتيجي لتفعيل نظام التسويق الداخلي في المؤسسة واستقطاب العاملين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة التي تعكس التواصل المستمر بين العميل الداخلي والخارجي (كريم، ٢٠١٧: ١١) . وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي لتحقيق الاتي :

- ١- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة واهدافها واساليب العمل المطبقة داخل المنظمة .
- ٢- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة (الاخضر، ٢٠١٠: ١٩) .
- ٣- جذب العاملين المناسبين للعمل في المنظمة .
- ٤- الاستغلال الامثل لموارد المنظمة (الحاج والضمور، ٢٠١٠: ٤٢) .

رابعاً : اهمية التسويق الداخلي

ترتبط اهمية التسويق الداخلي بعملية التفاعل بين العاملين والزبائن ، خاصة في مجال تقديم الخدمات وان الميزة الرئيسية لاي منظمة ناجحة هي رفع اداء العاملين فيها، ما يتطلب منها توفير بيئة عمل تجعل العاملين يشعرون بالرضا الوظيفي (الخشاب، ٢٠٠٥: ٦) . وتبرز اهمية التسويق الداخلي في اجراءاته التي يتبناها متمثلة في التدريب وتحفيز العاملين وتشجيعهم على تقديم خدمات ذات جودة عالية والتي بدورها تحقق رضا الزبون عن تلك الخدمات التي تقدمها المنظمة ، ولكي تستطيع المنظمة تحقيق النجاح لابد من ان يكون لديها رغبة صادقة لتلبية حاجات عامليها وتطلعاتهم (Hawary et al.,2013:812) . اذ ترتبط الجودة في القطاع الخدمي بشكل وثيق بأداء العاملين وبالتالي فإن التنسيق بين الموظف و وظيفته اصبح اكثر اهمية ، وعلى المدراء فهم كيفية تحفيز الافراد العاملين من خلال الانشطة الخاصة بهم عن طريق تطوير طرق مبتكرة واساليب مستحدثة لاقامة علاقات مع الافراد العاملين التي من شأنها تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها وبالتالي اكتساب والحفاظ على الزبون الداخلي (Daniela,2012:643) .

2- الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

اولا : مفهوم الالتزام التنظيمي

يدل مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج او الرغبة او القبول او الاستعداد ، وكان لعلماء الاجتماع السبق بالبحث في هذا المجال لان الانسان كائن اجتماعي يعيش مع الاخرين في مجتمع وتربطه بهم علاقات تُشعره بالثقة و المسؤولية اتجاههم ، ومن هنا يمكن ان ندرك ان الالتزام المهني هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه (مقري ويحياوي، ٢٠١٤: ١٨٠) . اذ يعبر (Ulhaq ,et al.,2012:1254) عن الالتزام التنظيمي بانه " مفهوم متعدد الابعاد في طبيعته يتضمن ، ولاء العاملين للمنظمة ، واستعدادهم لبذل اقصى جهد لخدمتها ، درجة توافق اهداف وقيم الفرد مع اهداف وقيم المنظمة والرغبة في المحافظة على عضوية المنظمة . ويرى كل من (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤: ٢١٥) . ان هذا المفهوم يتعلق بدرجة اندماج الفرد العامل بالمنظمة واهتماماته بالاستمرار فيها . اما (الصيرفي، ٢٠٠٥: ٢١٥) فقد عرفه على انه " ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة التي يترتب عليها اتفاق متبادل يدوم لطالما استمرت العلاقات التعاقدية بشكل مثمر . ويرى كل من (Mathis&Jackson,2009:4) ان الالتزام التنظيمي مفهوم يعبر عن " درجة ايمان العاملين بأهداف المنظمة ومدى رغبتهم في الاستمرار معها " . اما (Fu, et al.,2012:302) فعبر عنه بانه " عزوف الفرد عن تغيير المنظمة لتحقيق مكاسب شخصية " . و اضاف (Guay et al.,2015:4) ان الالتزام التنظيمي القوي له دور مهم في تقليل الانحراف في شخصية الفرد في مكان العمل و زيادة الرضا الوظيفي . فيما عبر عنه (سعد، ٢٠١١: ١٣١) بانه " قناعات الفرد بالمنظمة لدرجة تجعله يتوافق معها ويندمج فيها و يشعر بأنه جزء اساسي ومؤثر فيها مما يدفعه البذل المزيد من الجهد و بشكل طوعي من اجل نجاح المنظمة وتقدمها . و اضاف (Harrell-cook, et al.,2017:13- 14) ان التزام الافراد العاملين سوف يولد جهود كبيرة من شأنها ان تزيد من الانتاجية وتنمي الابداع ، وترفع من مستوى الجودة وتخفف اجمالي الكلف وبالتالي تعزز اداء المنظمة ، فالالتزام لا يقتصر على العمل والعوامل المصاحبة له ، بل على مستوى المنظمة ككل واهدافها ، اذ تصبح اهداف المنظمة جزء من طموحات وتطلعات الافراد العاملين .

ثانيا : ابعاد الالتزام التنظيمي

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على ان الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة ابعاد رئيسة وهي (الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري ، الالتزام العاطفي) (Wang et al.,2018) (Karim&Noor,2017)(Wolowska,2014) .

١- الالتزام المعياري

ويعبر عن هذا النوع من الالتزام بالالتزام الادبي و الشخصي من خلال التمسك بقيم واهداف المنظمة ، ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية تجاه المنظمة ، اذ يحتم عليه الوفاء والاخلاص لتلك المنظمة ، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة لجهد العاملين فيها و السماح لهم بتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة (Kuehn&Busaidi,2001:24) . فالافراد الذين يحملون مستوى عالٍ من الالتزام المعياري يشعرون بضرورة الاستمرار بالعمل في المنظمة ، وان هذا الشعور يأتي من عدة مصادر منها التدريب الذي يحصل عليه الفرد اثناء عمله بالمنظمة والذي يملئ عليه مسؤولية اخلاقية بضرورة الاستمرار بالعمل في المنظمة من منطلق رد الجميل وبذل جهود استثنائية لتطوير المنظمة (خلف،٢٠١٨:١٥٨) .

٢- الالتزام الاستمراري

الالتزام الاستمراري يعبر عن امكانية الموظف بالبقاء في المنظمة استناداً الى مجموعة من العوامل مثل تنظيم امور التقاعد ، العلاقات الاجتماعية مع الموظفين ، المميزات الخاصة بالمنظمة مثل توفير نظام رعاية اجتماعية و ضمان صحي (Pandey,2015) . اما (الهييتي ،٢٠١٤:٣٣) فقد عبر عنه بانه " قوة رغبة العامل في البقاء بالعمل في منظمة معينة لاعتقاده بان تركه للعمل فيها يكلفه الكثير ، فكلما طالت مدة خدمة الموظف في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت من (الامن الوظيفي ، المنافع المالية ، المناصب والمراكز الوظيفية والاجتماعية ، الصداقات الحميمة وخطط المعاشات) ، وكثير من الموظفين لا يرغبون في التضحية بتلك الامور . ويرى (Leng,2014) ان الالتزام الاستمراري يتعلق بتقييم الموظف والمقارنة بين تكاليف ترك الوظيفة وتكاليف البقاء بالمنظمة ، فأن رأى تكاليف ترك المنظمة اكبر من تكاليف البقاء سوف يقرر البقاء والاستمرار ، اذ ان اي شئ يزيد من تكلفة ترك المنظمة فان التوجه سوف يكون نحو تعزيز الالتزام الاستمراري .

٣- الالتزام العاطفي

يرتبط الالتزام العاطفي بالعلاقة العاطفية للعامل وهويته داخل المنظمة ، وهذا ينبع من الايمان العميق بأهداف وقيم المنظمة والعمل في اطار تلك الاهداف والقيم ، اذ ان العاملين الذين يملكون هذا النوع من الالتزام يمكنهم تأدية اي عمل اضافي بدون مقابل ويهتمون بمشاكل وقضايا المنظمة انطلاقاً من النزعة العاطفية القوية اتجاه المنظمة (النعمي،وعزيز،٢٠١٨:٣٣٥) . ويضيف (Suliman&AL-Kathairi,2013:99) قائلاً " ان وجهة النظر الاساسية بهذا الشأن هي ان الشركة تحقق انتاجية عالية من خلال رضا الموظف ، وان قرار الفرد بشأن خدمة المنظمة بأخلاص او عدمه يعتمد بجزء كبير على الطريقة التي يشعر بها الموظف بشأن مجموعة من العوامل اهمها (الوظيفة ، الاجر ، الترقية ، المدراء ، زملاء العمل) . فيما اشار كل من (خير الدين، موسى وآخرون،٢٠١٠:١٢) الى ان الالتزام العاطفي يبنى على اساس الشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المنظمة ، والموظف سوف يقوي ارتباطه العاطفي بمنظمة ما عندما يتعرف على اهدافها ، ويكتشف تطابق اهدافه مع اهداف وقيم تلك المنظمة ، عندها يتولد الاندماج النفسي والعاطفي والشعور بالافتخار لمجرد الانتساب لتلك المنظمة ، ان الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون غالبا في اعمالهم لانهم يريدون ذلك .

ثالثا : اهمية الالتزام التنظيمي

حضى مفهوم الالتزام التنظيمي بأهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية ، الامر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره ، هذا ما اكدته الدراسات اذ اوضحت بعضها ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستوى مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرتي الغياب ودوران العمل (الوزان،٢٠٠٦:٣٧) . اما (Bakan,2011:232) فقد اكد على اهمية الالتزام التنظيمي للمنظمة بأعتبره وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، وهذا يمكن تحقيقه من خلال الاداء العالي لجميع الموظفين وفي مختلف المستويات الادارية (الدنيا ، الوسطى والعليا) . كما عبر (Nazeri,2012:1779) عنه " ان الالتزام التنظيمي يعد عاملاً مهماً لفهم سلوكيات العاملين و مؤشر للتنبؤ بمعدل استعداد العاملين للبقاء في المنظمة . وتأسيساً على ما تقدم يمكن ان تتمثل اهمية بناء الالتزام التنظيمي بين الفرد والمنظمة بالنتائج التالية :

- ١- زيادة تماسك الافراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- ٢- انخفاض مستوى المشكلات والخلافات بين الادارة والعاملين (الطائي،٢٠٠٧:٨٥) .
- ٣- يمثل عنصراً في الربط بين المنظمة والعاملين فيها ، لاسيما في الاوقات التي لاتستطيع المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع الافراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الاداء .
- ٤- يعتبر التزام الافراد اتجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة (خير الدين و النجار،٢٠١٠:١٢) .

٥- كلما زاد شعور العاملين بالولاء زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لاجل ازدهار المنظمة (حسين، ٢٠١٢: ٨١)

٦- يعمل الالتزام التنظيمي على جذب كل من المدراء وعلماء السلوك الانساني ، نظراً لكونه سلوكاً مرغوب به من قبل المنظمات (Lagomarsion&Cardon,2003:199) .

المحور الثالث / الجانب التطبيقي للبحث

اولا : وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول ابعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلي)

الغاية من هذه الفقرة هو تحليل النتائج التي تم التوصل اليها من خلال ماتضمنته قائمة الاستبيان المؤلفة من (٢٨) فقرة ستة عشر سؤال منها للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) واثنا عشر سؤال للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وتعتبر المحاور التي تم التركيز عليها في استمارة الاستبيان الركائز الاساسية لصميم عمل الشركة المبحوثة .

١-الاختيار والتعيين :

تشير بيانات الجدول (٢) الخاصة بالتوزيعات التكرارية لمحور (الاختيار والتعيين) للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) ، اذ حصل هذا المحور على وسط حسابي قدره (3.48) ، وانحراف معياري قدره (1.05) ومعامل اختلاف قدره (٠.٣) . اذ اتضح ان الوسط الحسابي العام اكبر من الوسط الحسابي للمقياس (٣) ، وهذا يعني ان بعد الاختيار والتعيين متوفر بشكل كبير لافراد عينة البحث ، اذ بلغت نسبة الاشخاص الذين اجابوا ب(اتفق تماما) الى (١٤.٦٨%) والذين كانوا (اتفقوا) بنسبة (٤٤.٥%) ، والذين كانوا (الى حد ما) بنسبة (٢١.٠٣%) اما بالنسبة للافراد الذين (لم يتفقوا) مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (١٤.٢٩%) اما نسبة الافراد الذين (لم يتفقوا تماما) مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (٥.٥%) ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X3,X2) اذ احتلت الفقرتان المرتبة الاولى والثانية من حيث الترتيب ، اذ بلغ الوسط الحسابي للفقرتين (٣.٣٩ ، ٣.٩٢) على التوالي ، اذ تشير الى ان افراد عينة البحث يتفقون على ان يتم اختيار وتعيين العاملين وفق اسس ومعايير عادلة لجميع المرشحين ، ويتم اختيار العاملين حسب نوعية الكفاءات العلمية .

جدول (٢) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية و الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتسويق الداخلي (الاختيار والتعيين)

الترتيب	معلم الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما (٥)		اتفق (٤)		الى حد ما (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق تماما (١)		المحور
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
3	0.36	1.22	3.35	17.5	11	34.9	22	22.2	14	15.9	10	9.5	6	X 1
2	0.27	0.94	3.39	6.3	4	49.2	31	25.4	16	15.9	10	3.2	2	X 2
1	0.25	0.99	3.92	27	17	52.4	33	9.5	6	7.9	5	3.2	2	X 3
4	0.32	1.05	3.27	7.9	5	41.3	26	27	17	17.5	11	6.3	4	X 4
	0.3	1.05	3.48	14.68	37.00	44.50	112.00	21.03	53.00	14.29	36.00	5.50	14.00	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بناء على

نتائج الحاسبة الالكترونية

٢-التدريب والتطوير :

تشير بيانات الجدول (٣) الخاصة بالتوزيعات التكرارية لمحور (التدريب والتطوير) للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) ، اذ حصل هذا المحور على وسط حسابي قدره (٣.١٢) ، وانحراف معياري قدره (1.0825) ومعامل اختلاف قدره (٠.٣٤٨) . اذ اتضح ان الوسط الحسابي العام اكبر من الوسط الحسابي للمقياس (٣) ، وهذا يعني ان بعد التدريب والتطوير متوفر بشكل كبير لافراد عينة البحث ، اذ بلغت نسبة الاشخاص الذين اجابوا ب(اتفق تماما) الى (٧.٩٤%) والذين كانوا (اتفقوا) بنسبة (٣٣.٧٣%) ، والذين كانوا (الى حد ما) بنسبة (٢٨.٩٧%) اما بالنسبة لافراد الذين (لم يتفقوا) مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (٢١.٠٣%) اما نسبة الافراد الذين (لم يتفقوا تماما) مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (٨.٣٣%) ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X3,X2) اذ احتلت الفقرتان المرتبة الاولى والثانية من حيث الترتيب ، اذ بلغ الوسط الحسابي للفقرتين (٣.٢٩,٣.٢١) على التوالي ، اذ تشير الى ان افراد عينة البحث يتفقون على ان الشركة تسعى على ان يكون عاملها ذو مواهب متعددة من خلال التدريب والتطوير المستمر وبأستخدام الاساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب .

جدول (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية و الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتسويق الداخلي (التدريب والتطوير)

المحور	لا اتفق تماماً (١)		لا اتفق (٢)		الى حد ما (٣)		اتفق (٤)		اتفق تماماً (٥)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
X 1	5	7.9	13	20.6	16	25.4	26	41.3	3	4.8	3.14	1.06	0.337	3
X 2	4	6.3	13	20.6	14	22.2	25	39.7	7	11.1	3.29	1.11	0.337	1
X 3	6	9.5	12	19	15	23.8	23	36.5	7	11.1	3.21	1.17	0.364	2
X 4	6	9.5	15	23.8	28	44.4	11	17.5	3	4.8	2.84	0.99	0.348	4
المجموع	21.00	8.33	53.00	21.03	73.00	28.97	85.00	33.73	20.00	7.94	3.12	1.0825	0.348	

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية

٣- الحوافز والمكافأة :

جدول (٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية و الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتسويق الداخلي (الحوافز والمكافأة)

المحور	لا اتفق تماماً (١)		لا اتفق (٢)		الى حد ما (٣)		اتفق (٤)		اتفق تماماً (٥)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
X 1	8	12.7	22	34.9	6	9.5	18	28.6	9	14.3	2.97	1.32	0.34	3

2	0.35	1.07	2.98	4.8	3	41.3	26	12.7	8	30.2	19	11.1	7	X 2
1	0.39	1.21	3.08	14.3	9	25.4	16	22.2	14	30.2	19	7.9	5	X 3
4	0.4	1.17	2.9	9.5	6	25.4	16	20.6	13	34.9	22	9.5	6	X 4
	0.37	1.192	2.98	10.71	27.00	30.16	76.00	16.27	41.00	32.54	82.00	10.23	26.00	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية

تشير بيانات الجدول (٤) الخاصة بالتوزيعات التكرارية لمحور (الحوافز والمكافأة) للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) ، اذ حصل هذا المحور على وسط حسابي قدره (٢.٩٨) ، وانحراف معياري قدره (١.١٩٢) ومعامل اختلاف قدره (٠.٣٧) . اذ اتضح ان الوسط الحسابي العام اقل من الوسط الحسابي للمقياس (٣) ، وهذا يعني ان بعد الحوافز والمكافأة غير متوفر بشكل كبير لافراد عينة البحث ، اذ بلغت نسبة الاشخاص الذين اجابوا ب(اتفق تماما) الى (١٠.٧١%) والذين كانوا (اتفقوا) بنسبة (٣٠.١٦%) ، والذين كانوا (الى حد ما) بنسبة (١٦.٢٧%) اما بالنسبة للافراد الذين (لم يتفقوا) مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (٣٢.٥٤%) اما نسبة الافراد الذين (لم يتفقوا تماما) مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (١٠.٢٣%) ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X3,X2) اذ احتلت الفقرتان المرتبة الاولى والثانية من حيث الترتيب ، اذ بلغ الوسط الحسابي للفقرتين (٢.٩٨ ، ٣.٠٨) على التوالي ، اذ تشير الى ان افراد عينة البحث يتفقون على ان الراتب الذي يتقاضاه الموظف لا يتناسب مع مستوى ادائه في الشركة وعلى الشركة توفير نظام حوافز متكامل فضلا عن فرص للترقية والتقدم للعاملين فيها .

٤-نشر المعلومات التسويقية بين العاملين :

تشير بيانات الجدول (٥) الخاصة بالتوزيعات التكرارية لمحور (نشر المعلومات التسويقية بين العاملين) للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) ، اذ حصل هذا المحور على وسط حسابي قدره (٣.١) ، وانحراف معياري قدره (١.٢٥) ومعامل اختلاف قدره (٠.٤٠٥) . اذ اتضح ان الوسط الحسابي العام اكبر من الوسط الحسابي للمقياس (٣) ، وهذا يعني ان بعد نشر المعلومات التسويقية بين العاملين متوفر بشكل كبير لافراد عينة البحث ، اذ بلغت نسبة الاشخاص الذين اجابوا ب(اتفق تماما) الى (١٣.٠٨%) والذين كانوا (اتفقوا) بنسبة (٣٢.٩٤%) ، والذين كانوا (الى حد ما) بنسبة (١٧.٨٦%) اما بالنسبة للافراد الذين (لم يتفقوا) مع الفقرات قد بلغت نسبتهم

جدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية و الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتسويق الداخلي (نشر المعلومات التسويقية بين العاملين)

المدور	لا اتفق تماماً (١)		لا اتفق (٢)		الى حد ما (٣)		اتفق (٤)		اتفق تماماً (٥)		المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%				
X 1	5	7.9	14	22.2	7	11.1	28	44.4	9	14.3	3.35	1.21	0.36	1
X 2	6	9.5	16	25.4	10	15.9	24	38.1	7	11.1	3.16	1.2	0.38	2
X 3	7	11.1	17	27	10	15.9	19	30.2	10	15.9	3.13	1.29	0.41	3
X 4	15	23.8	11	17.5	18	28.6	12	19	7	11.1	2.76	1.32	0.47	4
المجموع	33.00	13.10	58.00	23.02	45.00	17.86	83.00	32.94	33.00	13.08	3.1	1.25	0.405	

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية

ختلاف حول المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي

(٢٣.٠٢%) اما نسبة الافراد الذين (لم يتفقوا تماما) مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (١٣.١٠%) ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X1,X2) اذ احتلت الفقرتان المرتبة الاولى والثانية من حيث الترتيب ، اذ بلغ الوسط الحسابي للفقرتين (٣.٣٥,٣.١٦) على التوالي ، اذ تشير الى ان افراد عينة البحث يتفقون على انه يتوفر في الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجونها في الوظيفة باقصى سرعة ممكنة وبتفاصيل دقيقة .

ثانيا : وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول متغير المعتمد (الالتزام التنظيمي)

تشير بيانات الجدول (٦) الخاصة بالتوزيعات التكرارية للمتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي) ، ان مجمل الاوساط الحسابية في الجدول للفقرات المطروحة هي اكبر من الوسط الحسابي للمقياس والبالغ (٣) وهذا يدل على ايجابية استجابة افراد عينة البحث بشأن محاور الالتزام التنظيمي اذ حصل هذا المحور على وسط حسابي قدره (٣.٨٨) ، وانحراف معياري قدره (٠.٩٣) ومعامل اختلاف قدره (٠.٢٤) ، اذ بلغت نسبة الاشخاص الذين اجابوا ب(اتفق تماما) الى (٢٧.٥٦%) والذين كانوا (اتفقوا) بنسبة (٤٦.٠٣%) ، والذين كانوا (الى حد ما) بنسبة (١٤.٩٠%) اما بالنسبة للافراد الذين (لم يتفقوا) مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (١٠.١٩%) اما نسبة الافراد الذين (لم يتفقوا تماما) مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (١.٣٢%) ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X1,X5) اذ احتلت الفقرتان المرتبة الاولى والثانية من حيث الترتيب ، اذ بلغ الوسط الحسابي للفقرتين (٤.٢٧,٤.١١) على التوالي ، اذ تشير الى ان افراد عينة البحث يتفقون على رغبة البقاء والاستمرار في عملهم داخل الشركة وهذا ان دل على شي فيدل على توافق قيم واهداف الشركة مع قيم واهداف الافراد العاملين فيها .

المدور	لا اتفاق تماماً (١)		لا اتفاق (٢)		الى حد ما (٣)		اتفق (٤)		اتفق تماماً (٥)		الوسط الحسابي	الانحدار المعاري	معامل الارتباط	الترتيب
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%				
Y 1	1	1.6	2	3.2	5	7.9	36	57.1	19	19	4.11	0.81	0.19	2
Y 2	0	0	9	14.3	12	19	24	38.1	18	28.6	3.81	1.013	0.26	8
Y 3	2	3.2	2	3.2	7	11.1	30	47.6	22	34.9	4.08	0.94	0.23	3
Y 4	0	0	6	9.5	7	11.1	34	54	16	25.4	3.95	0.87	0.22	7
Y 5	0	0	5	7.9	7	11.1	32	50.8	19	30.2	4.27	0.86	0.21	1
Y 6	0	0	3	4.8	2	3.2	33	52.4	25	39.7	4.03	0.75	0.17	5
Y 7	1	1.6	1	1.6	11	17.5	31	49.2	19	30.2	4.05	0.83	0.2	4
Y 8	0	0	11	17.5	16	25.4	20	31.7	16	25.4	3.65	1.05	0.28	9
Y 9	3	4.8	10	15.9	12	19	26	41.3	12	19	3.54	1.11	0.31	11
Y 10	0	0	4	6.3	11	17.5	29	46	19	30.2	4	0.86	0.21	6
Y 11	1	1.6	15	23.8	11	17.5	26	41.3	10	15.9	3.46	1.08	0.31	12
Y 12	2	3.2	9	14.3	12	19	27	42.9	13	20.6	3.63	1.07	0.29	10
المجموع	10.00	1.32	77.00	10.19	113.00	14.90	348.00	46.03	208.00	27.56	3.88	0.93	0.24	

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثالثاً : تحليل علاقة الاثر بين متغيرات البحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط

يتم من خلاله قياس الاثر بين ابعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلي) في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحليل نوع العلاقة . اذ تشير الفرضية الرئيسة الى انه

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي) ويوضح الجدول (٧) تحليل التباين لابعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي ، اذ ان القيمة (F-Test) قد بلغت (١٥.٤٧) والدلالة (٠.٠٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى اقل من (٠.٠٠٥) ما يدل على وجود علاقة التأثير بين ابعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي ، وان قيمة (T-Test) كانت (١٢.٣٤) والدلالة (٠.٠٠٢) وهي ذات معنوية عند مستوى (٠.٠٠٥) وهذا يحقق الانسجام بشأن وجود علاقة التأثير بين متغيرات البحث . وان قيمة المعلمات (Beta) كانت (٠.٢١٦) ويتضح ان التغيير في التسويق الداخلي بوحدة واحدة سوف يؤدي الى التغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار (٠.٢١٦) وان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٥٩) وهذا يفسر ان (٥٩%) من المتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع يرجع الى تأثير المتغير المستقل المتمثل بابعاد التسويق الداخلي ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٤١%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا البحث ، وطبقا لهذه النتائج هناك مبررات لعد رفض الفرضية الرئيسية . وقد تفرعت من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية ، وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الاثر بين كل بعد من ابعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي وعلى النحو الاتي :

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لاختبار اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي

المعايير الاحصائية	معامل الارتباط	تحليل الثبات		اختبار		قيم المعلمات القياسية	معامل الانحدار	
		القيمة	الدلالة	القيمة	الدلالة		R^2	R
المحور ١	0.61	25.5	0.000	13.2	0.00	بيتا (B)	0.513	0.52
المحور ٢	0.51	18.3	0.000	9.45	0.03		0.432	0.48
المحور ٣	0.43	21.4	0.000	11.6	0.01		0.412	0.46
المحور ٤	0.64	37.5	0.000	18.56	0.00		0.542	0.74
المجموع	0.532	15.470	0.000	12.340	0.020		0.590	0.670

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية

١- اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

يوجد تأثير معنوي للاختيار والتعيين في الالتزام التنظيمي ، اذ ان القيمة (F-Test) قد بلغت (٢٥.٥) والدلالة (٠.٠٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى اقل من (٠.٠٠٥) ما يدل على وجود علاقة التأثير بين البعد الاول للتسويق الداخلي (الاختيار والتعيين) والالتزام التنظيمي ، وان قيمة (T-Test) كانت (١٣.٢) والدلالة (٠.٠٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى (٠.٠٠٥) وهذا يحقق الانسجام بشأن وجود علاقة التأثير بين المتغيرين . وان قيمة

المعلومات (Beta) كانت (٠.٥٣٢) ويتضح ان التغيير في الاختيار والتعيين بوحدة واحدة سوف يؤدي الى التغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار (٠.٥٣٢) وان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٥١٣) وهذا يفسر ان (٥١.٣%) من التغييرات التي تطرأ على المتغير التابع يرجع الى تأثير المتغير المستقل المتمثل بالاختيار والتعيين ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٤٨.٧%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا البحث .

٢-اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد تأثير معنوي للتدريب والتطوير في الالتزام التنظيمي ، اذ ان القيمة (F-Test) قد بلغت (١٨.٣) والدلالة (٠.٠٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى اقل من (٠.٠٠٥) ما يدل على وجود علاقة التأثير بين البعد الثاني للتسويق الداخلي (التدريب والتطوير) والالتزام التنظيمي ، وان قيمة (T-Test) كانت (٩.٤٥) والدلالة (٠.٠٠٣) وهي ذات معنوية عند مستوى (٠.٠٠٥) وهذا يحقق الانسجام بشأن وجود علاقة التأثير بين المتغيرين . وان قيمة المعلومات (Beta) كانت (٠.٤٣١) ويتضح ان التغيير في التدريب والتطوير بوحدة واحدة سوف يؤدي الى التغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار (٠.٤٣١) وان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٤٣٢) وهذا يفسر ان (٤٣.٢%) من التغييرات التي تطرأ على المتغير التابع يرجع الى تأثير المتغير المستقل المتمثل بالتدريب والتطوير، اما النسبة المتبقية والبالغة (٥٦.٨%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا البحث .

٣-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد تأثير معنوي للحوافز والمكافأة في الالتزام التنظيمي ، اذ ان القيمة (F-Test) قد بلغت (٢١.٤) والدلالة (٠.٠٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى اقل من (٠.٠٠٥) ما يدل على وجود علاقة التأثير بين البعد الثالث للتسويق الداخلي (الحوافز والمكافأة) والالتزام التنظيمي ، وان قيمة (T-Test) كانت (١١.٦) والدلالة (٠.٠٠١) وهي ذات معنوية عند مستوى (٠.٠٠٥) وهذا يحقق الانسجام بشأن وجود علاقة التأثير بين المتغيرين . وان قيمة المعلومات (Beta) كانت (٠.٢٥) ويتضح ان التغيير في الحوافز والمكافأة بوحدة واحدة سوف يؤدي الى التغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار (٠.٢٥) وان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٤١٢) وهذا يفسر ان (٤١.٢%) من التغييرات التي تطرأ على المتغير التابع يرجع الى تأثير المتغير المستقل المتمثل بالحوافز والمكافأة، اما النسبة المتبقية والبالغة (٥٨.٨%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا البحث .

٣-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد تأثير معنوي لنشر المعلومات التسويقية بين العاملين في الالتزام التنظيمي ، اذ ان القيمة (F-Test) قد بلغت (٣٧.٥) والدلالة (٠.٠٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى اقل من (٠.٠٠٥) ما يدل على وجود علاقة التأثير بين البعد الرابع للتسويق الداخلي (نشر المعلومات التسويقية بين العاملين) والالتزام التنظيمي ، وان قيمة (T-Test) كانت (١٨.٥٦) والدلالة (٠.٠٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى (٠.٠٠٥) وهذا يحقق الانسجام بشأن

وجود علاقة التأثير بين المتغيرين . وان قيمة المعلمات (Beta) كانت (٠.٦٥٤) ويتضح ان التغيير في نشر المعلومات التسويقية بين العاملين بوحدة واحدة سوف يؤدي الى التغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار (٠.٦٥٤) وان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٥٤٢) وهذا يفسر ان (٥٤.٢%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع يرجع الى تأثير المتغير المستقل المتمثل نشر المعلومات التسويقية بين العاملين، اما النسبة المتبقية والبالغة (٤٥.٨%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا البحث .

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

بناءً على نتائج الوصف الاحصائي ونتائج اختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات وعلى النحو الاتي :

- ١- استنادا الى بيانات المقاييس الاحصائية المستخدمة اتضح وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي .
- ٢- كما اظهرت نتائج التحليل الاحصائي دور ابعاد التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير و نشر المعلومات التسويقية بين العاملين) في الشركة المبحوثة في احداث تغييرات كبيرة وذلك عن طرق ادخال تكنولوجيا حديثة وانظمة جديدة واساليب مطورة بما يسهم في تعزيز الاواصر بين الشركة وموظفيها ما يضمن استمرارية الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين .
- ٣- ان المكافأة والحوافز الممنوحة للأفراد العاملين لا تتناسب مع مستوى ادائهم والجهد المبذول من اجل تقديم خدمة ذات مستوى عال من الجودة .
- ٤- ان الشركة المبحوثة تعمل في بيئة تتسم بقدر كبير من التغيير وعدم الاستقرار والمنافسة الشديدة ما يجعلها مصدرا لمجموعة من القيود التي تحيط عملها لذا لا بد من تقديم افضل الخدمات لكي تحافظ على زبائنها الخارجيين من خلال التسويق الداخلي الذي يهيئ لها زبائن داخليين على قدر عال من المسؤولية والالتزام التنظيمي .

ثانيا: التوصيات

من خلال الاستنتاجات التي توصل اليها البحث يمكن تقديم التوصيات الاتية :

- ١- ضرورة العمل المتواصل في تطبيق ابعاد التسويق الداخلي الذي يحقق الرضا الوظيفي ، بما يضمن ديمومة الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين .
- ٢- ضرورة الاهتمام برأس المال البشري داخل الشركة والعمل على تحفيزهم (مادياً وعنوياً) وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في اداء اعمالهم .

٣- من أجل الحصول على كوادرات تتمتع بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لابد من التركيز على احد اهم ابعاد التسويق الداخلي والمتمثل بالحوافز والمكافأة ، وينبغي على ادارة الشركة التعرف على طموحات وتطلعات وحاجات كوادراتها والاستجابة السريعة لها .

٤- انشاء مركز متخصص بتنمية وتطوير ابعاد التسويق الداخلي يعمل على تأهيل كوادرات مدربة ومتخصصة قادرة على مواجهة تحديات العولمة والتسابق التكنولوجي المستمر والمنافسة الحادة بين الشركات المماثلة ، يعتمد اسلوب الحوار والنقد البناء الهادف ويعمل على تنمية التعاون والعمل بروح الفريق ونبذ الخلافات واحترام جميع الافكار .

❖ المصادر

اولا : المصادر العربية

- ١- ابو سنينة، محمد حسين عبد المحسن، (٢٠١٣)، اثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسطيّاً، رسالة ماجستير غير منشورة، ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا .
- ٢- الاخضر، محجوبي محمد، (٢٠١٠)، اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصادقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد- تلمسان .
- ٣- الطائي، رنا ناصر صبر، (٢٠٠٧)، الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- ٤- الوزان، خالد محمد، (٢٠٠٦)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- ٥- ابو رمان، اسعد حماد موسى، احمد، علاء الدين محمد خلف، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الاردنية، تنمية الرافدين العدد ١٠٩ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل .
- ٦- اسماعيل، شاكرا تركي ، التسويق الداخلي كمفهوم لادارة الموارد البشرية واثره على جودة الخدمة التعليمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات - العدد الثالث والعشرون، ٢٠١١، جامعة فيلادلفيا، عمان - الاردن .
- ٧- حسين، قيس ابراهيم، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، المجلة الغري للعلوم الاقتصادية، لسنة ٩٩، العدد ٢٦، (٢٠١٢)، جامعة السليمانية- الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي .
- ٨- صادق، درمان سليمان، و جاسم، حسان ثابت، اثر اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٨٥، العدد ٢٩، ٢٠٠٧ .

- ٩- الضمور، امل ابراهيم احمد، الحاج، عبد هاني، اثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد ٦، العدد ١، ٢٠١٠، جامعة الاردن .
- ١٠- جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، (٢٠٠٤)، ادارة السلوك التنظيمي في المنظمات، تعريب ومراجعة، رفاعي، رفاعي محمد، وبسيوني اسماعيل، دار المريخ، المملكة العربية السعودية .
- ١١- الخشاب، حسن ثابت جاسم محمد، اثر بعض اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير جامعة الموصل، ٢٠٠٥ .
- ١٢- عبد المؤمن، بولعراس، اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، ٢٠١٦ .
- ١٣- ابو بكر، ايمن عبدالله محمد، اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١، vol.16، جامعة ابو ظبي، ٢٠١٥ .
- ١٤- الاسدي، كفاح صالح، غنيم، ازهار نعمة، استراتيجيات التسويق الداخلي واثرها في جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية، مجلة اداب الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة، م ١، ع ٧، ٢٠١٠ .
- ١٥- عبد النبي، بلبالي، (٢٠٠٩)، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .
- ١٦- كريم، جنادي، (٢٠١٧)، التسويق الداخلي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة والتسيير، جامعة الجزائر .
- ١٧- عبد الرسول، حسين علي، و عباس، سنان عليوي، دور التفاعل لجودة الخدمة في العلاقة بين التسويق الداخلي وملكية العلامة التجارية دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، جامعة القادسية- كلية الادارة والاقتصاد، (٢٠١٧)، ملجدة ٦، عدد ٢٣ .
- ١٨- العطار، فؤاد حمودي، حسن، حوراء ثامر، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون دراسة استطلاعية للمصارف الاهلية في كربلاء، بحث مستل من رسالة ماجستير، جامعة كربلاء- كلية الادارة والاقتصاد، (٢٠١٥)، مجلد ١٣، العدد ١ .
- ١٩- عمر، محمد عبد الرحمن، سياسات التسويق الداخلي ودورها في تعزيز الابداع المنظمي في منظمات الاعمال دراسة استطلاعية لعينة من الافراد العاملين في مصارف مدينة دهوك، (٢٠١٧)، جامعة زاخو، مجلة الدنانير، العدد ١٠ .
- ٢٠- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية .
- ٢١- الهيتي، محمود اسماعيل، ٢٠١٤، تعزيز الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الاطباء: بحث استطلاعي في مستشفى الرمادي التعليمي، بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

- ٢٢- خير الدين، موسى احمد، و النجار، محمود احمد، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية، ٢٠١٠. <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical>.
- ٢٣- سعد، هديل كاظم، (٢٠١١)، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثريهما في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد ١٧، عدد ٦٣ .
- ٢٤- مقري، زكية، ويحياوي، نعيمة، (٢٠١٤)، اثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد ٧، العدد ١٣ .
- ٢٥- خلف، خولة هاشم، (٢٠١٨)، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، بحث استطلاعي على عينة من المدراء في مصرف الرافدين، مجلة الادارة والاقتصاد، سنة ٤١، العدد ١١٥ .
- ٢٦- النعيمي، صلاح عبد القادر، وعزيز، شعيب احمد، تأثير التمر الوظيفي في الالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية بابل ، ٢٠١٨، مجلة تنمية الرافدين ، مجلد ٣٧ ، عدد ١١٩ .

ثانيا : المصادر الاجنبية

- 1-Roberts-Lombard, Mornay, 2010, “ Employees as Customers – An Internal Marketing Study of the Avis Car Rental Group in South Africa“, African Journal of Business Management, Vol. 4, No. 7, Available at <http://www.academicjournal.org>.
- 2-Bojarskyte,Laura,"The impact of internal marketing on employee engagement in innovation organizatios" A Thesis Presented to the faculty ISM University of Management and Economics, 2017 .
- 3-Catalin c Munteanu , Andreea Pagalea , Adina Cristea .(2014)” A holistic approach on internal marketing implementation,” Business Management Dynamics Vol.3, No.11, pp.09-17
- 4-Hawary&Qudah&Abutayeh&Abutayeh&Zyadat, (2013)” The Impact Of Internal Marketing On Employee’s Job Satisfction OF Commerclal Banks In Jordan” Interdis Ciplnary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 4, No. 9,pp. 811-826 .
- 5-Che Ha, N. & Bakar, R. & Jaafar, S. (2007) "Internal Marketing Issues in Service Organizations in Malaysia", International Review of Business Research Papers, Vol. 3 No.5, pp. 134-145 .
- 6-Farouk, A. & Khlel, E. Mohamed, G. (2010) " Impact of Internal Marketing on the Service Quality in Sport Clubs", World Journal of Sport Sciences 3 (S), pp. 1196-1202 .
- 7-Olorunleke, K. & Akinyele, S. (2011) "An Empirical analysis of Internal Marketing on Organizational Commitment : A study of banks in Lagos-Nigeria", Journal on Banking Financial Services & Insurance Research", Vol. 1, No. 3, pp.77-98 .

- 8-Papasolomou, L. & Kountouros, H. (2011) "Corporate Social responsibility, internal marketing and labour law: Exploring the prospects for a mutually beneficial coexistence", [http://marketing .conference services.net/resources/327/2342/pdf](http://marketing.conference services.net/resources/327/2342/pdf) .
- 9-Ballantyne, David, Net work Development and Knowledge Renewal in Internal Marketing .<http://www. International Colloguium / December, 2000 / Sweden, 121,pdf, 2000>.
- 10-Daniela, et. al ,(2012), Internal Marketing in Portuguese Health Care, administravimas public policy and administion, Vol. 11, No 4, p. 641–658 .
- 11-Kotler P. & Keller, K., Marketing Management, 14th ed, Prentice – Hall, 2012.
- 12-Kuehn ,W.Kermit & AL –Busaidi, Yousif ,(2001) , A Comparison of Organizational Commitment between National and Expatriate Employees in public and private Sector Organization " ,Academy of International Business,vol.1.
- 13-Lagomarison , R.& Cardona, P.,(2003), relationship among leadership Organizational Commitment and OCB in Uruguanian Health Institutions, Working paper, University of Navarra, TESE Business School .
- 14-Fu, Weihui, Deshpande, Satish P, (2012)," Antecedents of Organizational Commitment in a Chinese Construction Company", J Bus Ethics .
- 15- ulHaq, Muhammad Anwar, Rana, Shafaq, Ullah, Sami,(2012), "PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY OF MANAGEMENT TRAINEE OFFICERS" INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT,Vol.11.
- 16- Guay, R. , Choi, D. , Oh, I. , Mitchell, M. , Mount, M. & Shin, K. (2015) " Why People Harm the Organization and Its Members: Relationships among Personality Organizational Commitment, and Workplace Deviance ", Human Performance, January 16, Pp. 1-36.
- 17- Leng, L., Yuen, J. (2014). organizational commitment of white collar employees in damansara heights, kualalumpur. Journal of Social Economics Research, 1 (7), 156-168 .
- 18- Sulaiman, A. & Al-Kathairi, M.(2013), Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE, Employee Relations Vol. 35, No. 1, 2013 pp. 98-115 .
- 19- Bakan I., Buyukbese T., and Ersahan B.,(2011),"An Investigation of Organizational , Commitment and Education Level among Employees", Int,J.Emerg,Sci.,1(3),231-245,September 2011, P.231- 245 .
- 20- Pandey, Shweta (2015) , Organizational Commitment , A Study of Selected IT-BPO , Companies, XVI Annual, Conference Proceedings, January.
- 21-Karim, N. H. A., & Noor, N. H. N. M. (2017). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer’s organizational commitment scale: A cross

cultural application among Malaysian academic librarians. Malaysian Journal of Library & Information Science, 11(1) 101-89 .

22-Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M., & Lievens, F. (2018) Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. Journal of Vocational Behavior, 84(3), 431-441

23- Wolowska, A. (2014). DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT Human Resources Management & Ergonomics, 8(1) .

24- Mathis , Robert , L. & John , H. Jackson , " Human Resource management th edition , congage learning , mason , U.S.A. , 2009, 13 .

25- Harrell-Cook G., Levitt K., Grimm J., (2017) , "From Engagement to Commitment : A New Perspective on the Employee Attitude-Firm Performance Journal , Vol.(9),ISSUE (1), Relationship ", International Leadership University P.P.(3-29), Thomas Edison State , www.tesu.edu/ilj .