



دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية

The Role of Internal Marketing in Achieving Organizational Commitment

An Applied Study on the Banking Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد

د. مريع خالد علي القحطاني

Dr. Maree Khalid Ali Al-Qahtani

Doi: 10.21608/ajahs.2024.342292

٢٠٢٣ / ١٢ / ٢

استلام البحث

٢٠٢٣ / ١٢ / ٢٥

قبول البحث

القحطاني، مريع خالد علي (٢٠٢٤). دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨ (٢٩) يناير، ٥٥٣ – ٥٩٤.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلي التعرف علي تأثير التسويق الداخلي علي الالتزام التنظيمي ودراسة وتحليل التسويق الداخلي المطبق بقطاع البنوك محل الدراسة، ودراسة وتحليل الالتزام التنظيمي لدي العاملين بقطاع البنوك محل الدراسة، دراسة طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة. توأصت الدراسة إلي ان التسويق الداخلي موضوع متعدد يشمل جميع أقسام البنك، ولكن له تركيز أكبر في قسم الموارد البشرية والتسويق، والتسويق داخلي مهم يعمل علي إرضاء العملاء الداخليين، لذلك من المهم الكشف عن ذلك لبنك الراجحي من أجل تطبيقه داخل البنك وسيزيد من الالتزام التنظيمي داخل البنك. وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (الاتصال الداخلي، التحفيز، التدريب، التمكين الاداري) على الالتزام التنظيمي. وتوفر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بنسبة متوسطة وهذا من وجهة نظر العاملين في البنك (الاتصال الداخلي، التحفيز، التدريب، التمكين الاداري). وأن الالتزام التنظيمي متوفر بمستوى متوسطة وهذا بالنسبة إلى وجهة نظر المبحوثين.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الالتزام الداخلي، القطاع المصرفي، بنك الراجحي.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of internal marketing on organizational commitment, study and analyze internal marketing applied in the banking sector under study, study and analyze organizational commitment among employees in the banking sector under study, and study the nature of the relationship between internal marketing and organizational commitment in the banking sector under study. The study concluded that internal marketing is a multiple topic that includes all departments of the bank, but it has a greater focus in the human resources and marketing department, and internal marketing is important and works to satisfy internal customers, so it is important to disclose this to Al Rajhi Bank in order to implement it within the bank and will increase organizational commitment within the bank. There is a statistically significant

effect of internal marketing in its various dimensions (internal communication, motivation, training, administrative empowerment) on organizational commitment. The application of internal marketing dimensions is available at a moderate rate, from the point of view of bank employees (internal communication, motivation, training, and administrative empowerment). Organizational commitment is available at a moderate level, according to the respondents' point of view.

Keywords: internal marketing, internal commitment, banking sector, Al Rajhi Bank.

مقدمة:

مما لا شك فيه أن المورد البشري يمارس دوراً هاماً في المنظمة في تحديد مستوى جودة الخدمة والذي يعتبر بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين عن العرض التسويقي الذي يقدمونه، وبناء على هذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين كعملاء داخليين يسمى بالتسويق الداخلي، وعليه جاءت هذه المداخلة لتقف عند هذا المفهوم بالدراسة النظرية على أهم عناصره ومفاهيمه التي تتضمنه. وقبل أن نتطرق إلى التأصيل النظري نشير بأن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من أهمية الموضوع والذي يرتبط بمدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الموظف وعلى المنظمة على السواء، وذلك مما أستوجب على المنظمة ضرورة تبني أساليب حديثة والعمل على التحسين المستمر لتبقى رائدة بتقديمها أفضل وأجود الخدمات ومواجهة كل التهديدات واستغلال الفرص ومواكبة الأنظمة. (نبيل, عريف, ٢٠١٨)

فأصبح التسويق الداخلي من أهم العلوم التي لا بد للشركات أن تهتم بها سواء كانت تقدم للزبائن السلع بنوعها الإنتاجية والخدمية بعدّه من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في تقييم كفاءة أدائها من أجل الوصول إلى الهدف المقصود وهو إرضاء الزبائن، وبالتالي زيادة المردود المالي لها مما يضمن استمرارها في سوق العمل المزدهم بالمنافسة وتحقيق نموها الاقتصادي، لذلك على المؤسسة دعم النشاطات التسويقية بكل أنواعها وتفعيلها داخل وخارج المنظمة من أجل تلبية متطلباتها وعدم تراجع أدائها وتطبيق خططها بشكل مضمون من جهة وإشباع رغبات المستهلك من جهة أخرى. (كمال, ٢٠٢١)

بدء الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني في القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، حيث أشار (هادي سلمان) تحديداً في بداية ١٩٥٠، برز مفهوم الالتزام التنظيمي وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام بشكل

عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطيع أن تقدم مفهومًا واضحًا لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى وأول هذه المحاولات هي اقتراح لبيكر ١٩٦٠ في وضع مفهوم نظامي لتطبيق سلوك بناء الأفراد في المنظمات واتخاذ تصرفات منسجمة ومتوافقة مع المحافظة على البقاء أطلق عليها لبيكر Backer مفهوم الالتزام Commitment وكانت هي أول محاولة لوضع تعريف للالتزام التنظيمي. (بن عصمان, ٢٠١٨)

بلغ عدد المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية بنهاية الربع الأول من العام الحالي ٢٥ مصرفاً، تدير شبكة من الفروع تشمل ٢٠٠٨ فروع بالإضافة إلى ١٧٢٧٧ جهاز صراف آلي وتقسّم المصارف العاملة في المملكة إلى ١١ مصرفاً محلياً و ٧ مصارف عربية و ٧ مصارف اجنبية وتضم المصارف المحلية السعودية ٧ مصارف تقليدية و ٤ مصارف إسلامية، وقد تم الترخيص خلال العام ٢٠٢٠ لأربعة مصارف جديدة ولكنها لم تبدأ العمل فعلياً. (الامانه العامة, ادارة الابحاث والدراسات, ٢٠٢١).

سيتم التطبيق على مصرف الراجحي حيث تأسس مصرف الراجحي عام ١٩٥٧ ، وهو أحد أكبر البنوك في العالم بإجمالي أصول يبلغ ٧١٠ مليار ريال سعودي ، ورأس مال مدفوع ٤٠ مليار ريال سعودي (١٠.٦٦ مليار دولار أمريكي) وقاعدة موظفين تزيد عن ٩,٣٠٠ موظف/موظفة، يمتلك مصرف الراجحي شبكة واسعة من أكثر من ٥١٥ فرعاً، وأكثر من ١٥٢ فرعاً مخصصاً للسيدات ، وأكثر من ٤,٨٢٤ جهاز صراف آلي، و ٥٤٧,٥٠٧ جهاز نقاط بيع مع التجار وأكبر قاعدة عملاء لأي بنك في المملكة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

الموظفون هم العملاء المحليون ويمكن لهؤلاء العملاء تغيير أو تعديل الأحداث المستقبلية للمؤسسة ولا يمكن للمنظمات إنكار هذه الحقيقة. يجب على المنظمة مراجعة موقف وسلوك موظفيها لتمكينهم من البقاء في السوق، يجب أن يعمل التسويق الداخلي كعملية تحسين مستمرة، حيث يوفق بين الأهداف التنظيمية وسلوكيات الموظفين المحفزة التي تؤدي إلى أداء أفضل وتحتمل مستويات أعلى من المسؤولية. (Nasef, Mohamed, Abdelaal & Abouria, 2020)

وبغرض التوصل إلي مجموعة من المؤشرات الأولية حول مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية في سبيل السعي لزيادة القدرة المعرفية بموضوع البحث من الناحيتين النظرية والعملاء، وكذلك صياغة المشكلة بشكل علمي سليم ووضع الفروض التي سيتم إثبات قبولها أو رفضها، زمن خلال الدراسة الاستطلاعية تم تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة التي سيبنى عليها البحث، هذا ولقد تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال

- المرحلة الاولى: الدراسة الاستطلاعية الثانوية من خلال الرجوع للدراسات المكتبية والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
 - المرحلة الثانية: الدراسة الاستطلاعية الميدانية في أطار تحديد وصياغة مشكلة البحث وتكوين الفروض تم القيام بعمل دراسة استطلاعية غير مهيكلة حيث قام الباحث بإجراء مقابلة مع عدد (١٢) موظف. وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية النقاط التالية:
 - ✓ ان الموظفين لا يشعرون بالرضا التام نتيجة لعدم الاتصال الداخلي معهم من ادارة البنوك الرئيسية.
 - ✓ ان الموظفين لا يشعرون بالرضا نتيجة لعدم تدريبهم علي الوسائل الحديثة.
 - ✓ ان الموظفين لا يشعرون بالرضا لعدم تحفيزهم معنويا وماديا.ومن هنا يكون التساؤل الرئيس هو:
 - هل هناك تأثير لأبعاد التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي, التحفيز, التدريب, التمكين الإداري) على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة؟
 - ويقرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:
 ١. هل هناك تأثير للاتصال الداخلي كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة؟
 ٢. هل هناك تأثير للتحفيز كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة؟
 ٣. هل هناك تأثير للتدريب كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة؟
 ٤. هل هناك تأثير للتمكين الإداري كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة؟
- أهداف الدراسة:
- يهدف هذا البحث التعرف تأثير التسويق الداخلي علي الالتزام التنظيمي في ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد أهداف الحث فيما يلي:
١. دراسة وتحليل التسويق الداخلي المطبق بقطاع البنوك محل الدراسة.
 ٢. دراسة وتحليل الالتزام التنظيمي لدي العاملين بقطاع البنوك محل الدراسة.
 ٣. دراسة طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة.
 ٤. التوصل الى إطار مقترح لتأثير التسويق الداخلي علي الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

١. تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تتعلق بموضوع التسويق الداخلي وأبعاده هي(الاتصال الداخلي, التحفيز, التدريب, التمكين الإداري) علي الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة.
٢. تتبع أهمية الدراسة من العلاقة بين استراتيجية التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي, بوصفه مفهوما يقوم على الافتراض الواسع الانتشار القائل بان التفاوت والتباين في الاهتمام في استراتيجية التسويق الداخلي يمكن ان يفسر التباين في الالتزام التنظيمي للعاملين.
٣. إن العاملين يعدون جزءا من عناصر المزيج التسويقي الذي يجب الاهتمام به في القطاع المصرفي لزيادة القدرة التنافسية لهذا القطاع.
٤. في حدود اطلاع الباحث, يوجد ندرة في الدراسات العربية التي تناولت مجال التطبيق.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا : الإطار النظري

يعتبر التسويق الداخلي هو "استقطاب وتطوير وتحفيز واستبقاء الموظفين المؤهلين من خلال منتجات وظيفية تلبي احتياجاتهم. التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين كعملاء, وهي إستراتيجية تشكيل منتجات العمل لتتناسب الاحتياجات البشرية" (Berry , Parasuraman ,1991)

التسويق الداخلي:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي في منتصف الخمسينات على يد مديري الجودة اليابانية, وتم تفعيله بشكل واضح في اواخر القرن الماضي, والذي ركز على العاملين في المنظمات الانتاجية باعتبارهم حلقة الوصل بين المنظمة والجمهور الخارجية (Ballantyne, 1997).

ويعرف التسويق الداخلي هو "التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين والتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية, وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات واحتياجات العملاء الداخليين". (Barry, 1983)

كما إن الفكرة العامة لمفهوم التسويق الحديث, والتي تقوم على قيام المنظمة بمجموعه من النشاطات والتي تهدف الى اشباع حاجات ورغبات العملاء والى تحقيق اهداف المنظمة المختلفة, من خلال تركيزها على جودة المنتج ونوعيته, السعر الملائم لقدرة العملاء الشرائية, إيصال المنتج للعملاء بالمكان والزمان المناسبين وإعطاء العملاء المعلومات الكافية عن المنتج دون التعرير بهم. (Kotler &

Armstrong, 2010)



أهداف التسويق الداخلي:

يهدف التسويق بشكل عام إلى خلق قوة عمل أكثر تفهماً و وعياً و اهتماماً بخدمة العملاء ، من أجل استقطاب و المحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية ، بتطبيق فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين ، بالإضافة إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي و الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية. وبصفة عامة فإن التسويق الداخلي يسعى لتحقيق الآتي: (قادر، وآخرون ٢٠٠٨)

١. تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم ، بكفاءة و تغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن و لاسيما من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
٢. اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط و استراتيجيات وثقافة المنظمة.
٣. إدارة التغييرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها نحقق النجاح.
٤. يعمل على المساعدة في بناء ثقافة التنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.

خصائص التسويق الداخلي:

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية و الإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي بما يلي: (العجارمة، ٢٠٠٥)

١. التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون و الاستراتيجيات و الأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة و يعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويق الخارجي.
٢. الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية و في تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمصرف.
٣. يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، و يستخدم في تيسير روح الإبداع يكون التسويق أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة و كذلك يلتزم به كافة العاملين و يكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد .
٤. يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية فيتجاوز وظيفته إشباع الحاجات المادية للعاملين و يعمل على توفير لهم الاستقرار الوظيفي و الأمن، بالإضافة إلى زيادة الرضاء الوظيفي لديهم. يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل و التنسيق بين الوظائف داخل المنظمة.

ابعاد التسويق الداخلي:

١. **الاتصال الداخلي: internal communication**: يعرف منصور (٢٠٠٨) الاتصال الداخلي على أنه "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين"، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين. وتُعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس الأكثر أهمية في التسويق الداخلي حيث نلاحظ اهتمام أغلب المنظمات بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل ايضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى العاملين، وهناك العديد من وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما يراد إيصاله من معلومات إلى العاملين وهي: النشرات الخاصة بأخبار المنظمة، التقارير السنوية، الاجتماعات، المؤتمرات، البريد الإلكتروني، وأقراص ال CD مواقع التواصل الاجتماعي على الإنترنت وما إلى ذلك (Ballantyne, 2000)

٢. **التدريب: Training**: يكون التدريب من خلال وضع برنامج تدريبي للعاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، وخاصة التي تهتم بالمهارات تهتم بالوعي الثقافي، وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبون، كما يجب على المنظمة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن (الطعاني، ٢٠٠٢). ويعرف التدريب بأنه "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة" (زويلف، ٢٠٠٣)

٣. **التمكين**: يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة التي حظيت باهتمام المنظمات والمدراء وهو يعبر عن عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم لاتخاذ القرار بمعناه الواسع، لذا فإن هذا المنظور يشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي (المعلومات عن المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، بالإضافة إلى المكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة، وأخيرا إتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة (محمدية، ٢٠١٦).

٤. **التحفيز**: يعرف التحفيز على أنه "المثيرات الخارجية التي توجه رغبة و دوافع الفرد و تدعم طاقاته للقيام بأداء المهام المطلوبة منه في العمل بشكل امثل ، وكل ذلك من اجل إشباع حاجاته ورغباته"

مراحل التسويق الداخلي:

ظهور مفهوم التسويق الداخلي بوصفه مفهوم ذا دلالة من رحم مفهوم التسويق بالعلاقات، وبنصب اهتمامه على اختيار أفضل الأفراد (خاصة الذين يعملون في الخط الأمامي) من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن وذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن وعلى العموم تظهر مراجعة أدبيات الموضوع أن التسويق الداخلي مر بثلاثة مراحل وهي كالتالي: (الضمور، ٢٠٠٢)

١. **مرحلة الرضاء وتحفيز الموظفين:** أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة كانت تركز على النقاط التالية:

- الموظفين كمستهلكين داخليين
- الوظائف كمنتجات داخلية
- تحفيز ورضاء العاملين.

٢. **مرحلة التوجه بالمستهلك:** تعود هذه المرحلة إلى إسهامات Gronroos حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة من أجل الاستفادة من فرص التسويق المتاحة يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها. (الاخضر، ٢٠١٠)

٣. **مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجية:** وفي هذه المرحلة يذهب الباحثين إلى اعتبار التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ الفعال بالاستراتيجية وقد كان (Winter,)، 1985 أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كأداة لتسيير الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة حين يعرف التسويق الداخلي على أنه هو التخطيط والتعليم وتحفيز العاملين اتجاه تحقيق أهداف المنظمة ولكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج. **مفهوم الالتزام التنظيمي:**

يعرف بأنه سلوك من قبل الفرد العامل يتعلق بالتمسك بأهداف وقيم المنظمة والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية والرغبة في الانتماء والولاء والبقاء في المنظمة (عبد السلام، ٢٠٠٥). كم يعرف الالتزام التنظيمي هو "النظرة النفسية لأعضاء المنظمة تجاه ارتباطهم بالمنظمة التي يعملون فيها. يلعب الالتزام التنظيمي دورًا مهمًا في تحديد ما إذا كان الموظف سيبقى مع المنظمة لفترة أطول من الوقت ويعمل بحماس لتحقيق الأهداف التنظيمية". (Sigit, et al, 2022), ويحدد (Robbin and Judge, 2008) مفهوم الالتزام التنظيمي على أنه " موقفًا يدعم فيه الموظف أهداف المنظمة ولديه الرغبة في الحفاظ على العضوية في المنظمة. وفي الوقت نفسه" ويذكر (Mayer and Ellen, 1997)

أن الالتزام التنظيمي هو "حالة نفسية مميزة للعلاقة بين العضوية أو الموظفين بالمنظمة. كما أن لها آثارًا على قرارات الموظفين لمواصلة العضوية في مؤسساتهم". ويذكر (Nagar, 2012) أن الالتزام التنظيمي هو جانب مهم جدًا للشركات في الاحتفاظ بالموهوبين وجذبهم لأن الشركات تدرك أن الأشخاص الذين لديهم التزام فقط هم على استعداد للبقاء في علاقتهم مع الشركة ومحاولة تحسين علاقتهم مع الشركة. شركة لتحقيق أهداف الشركة.

أهمية الالتزام التنظيمي:

تكمن أهمية دراسة الالتزام التنظيمي فيكونه يسهم بشكل كبير في تحقيق الولاء التنظيمي وهو عامل محفز لاتجاه المنظمة نحو العمل على إحداث تغييرات تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، ويعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة، حيث يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين في أماكن عملهم وممارسة مهامهم. (السياني، ٢٠١٥)

نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمات و استمرارها؛ خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة؛ وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها. حيث تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في العديد من النقاط نذكر منها: (عشري، ٢٠٢٢)

١. أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل ، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافهم
٢. إن مجاله قد جلب كلا من المديرين و علماء السلوك الإنساني ، نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً من قبل المنظمات انه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ، لا سيم في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء ، وعليه فهو يعبر عن التزام العاملين بقيم العمل الراسخة لديهم .
٣. يعتبر التزام الأفراد اتجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم ، وتبرز هنا أهمية الثقافة التنظيمية في الحفاظ على هذا الالتزام
٤. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
٥. يساهم الالتزام التنظيمي في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة و العمال .

٦. يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية لتقدير العديد من النواحي السلوكية؛ خاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء بالمنظمة؛ وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
٧. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المنظمة.
٨. يعمل الالتزام التنظيمي على تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمال.
٩. إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

١٠. يحقق الالتزام التنظيمي الانسجام و التوافق بين العاملين و المنظمة. وقد اشار (Abd-Elmageed, 2021) أنه يمكن إظهار أهمية الالتزام التنظيمي لكل من الأفراد والشركات والمجتمع على النحو التالي:

▪ **أهمية الالتزام التنظيمي للأفراد وتشمل:**

تنمية الشعور بقيمة الذات ، وتعزيز التقدم الوظيفي، وزيادة تحفيز الموظفين، وتوفير المواهب والمهارات.

▪ **أهمية الالتزام التنظيمي للشركات وتشمل:**

زيادة الولاء للشركة ، وتعديل الأداء بما يتماشى مع سياسة الشركة ، والتعامل بشكل أفضل مع المواقف ، والحد من المشاكل التي تحدث بين الموظفين والإدارة ، وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.

▪ **أهمية الالتزام التنظيمي للمجتمع تشمل:**

خلق علاقات اجتماعية بين أفراد الشركة و عملائها ، وتحسين جودة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي.

مراحل الالتزام التنظيمي: يمر الالتزام التنظيمي عموماً بثلاث مراحل رئيسية و هي: (بوسعدية, ٢٠١٨)

١. **مرحلة التجربة:** تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الموظف لعمله في المنظمة و تمتد لمدة سنة واحدة؛ يخضع الموظف خلالها للإعداد و الترتيب و التجربة وينسب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المنظمة و محاولة التكيف مع الوضع الجديد و البيئة التي يعمل فيها و السعي للتوفيق بين اهتماماته وميوله وأهدافه مع أهداف المنظمة لإثبات ذاته و جدارته بالعمل فيها.

٢. **مرحلة العمل و الإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات؛ يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز و إثبات ذاته و جدارته في العمل بالمنظمة و يسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمنظمة؛ ويكتسب الفرد خلال هذه الفترة مهارات و قدرات و معارف متنوعة؛ مما تساعد بشكل كبير على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكانياته و قدراته التي تضعه في بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية.

٣. **مرحلة الثقة بالتنظيم** : يهتم الفرد خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية؛ والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛ ويمتلك الموظف خلال هذه الفترة رصيда كبيرا من الخبرة و المعرفة و الإلمام الوظيفي.

محددات الالتزام التنظيمي: تعددت اجتهادات الباحثين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المنظمة حيث أشاروا إلى ما يلي: العمرية, (٢٠١٤), طبال, (٢٠٢٢)

١. **السياسات**: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والالتزام للمنظمة.

٢. **وضوح الأهداف**: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي - لدى العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية فهم وإدراك الأفراد للالتزام للمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على المنهج والفسلفة والكفاءة الإدارية.

٣. **وضوح الأهداف**: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي - لدى العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية فهم وإدراك الأفراد للالتزام للمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على المنهج والفسلفة والكفاءة الإدارية.

٤. **مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم**: تساعد المشاركة من قبل الأفراد - العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم فقد أوضحت الكثير من الدراسات أن مشاركة العاملين تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي ويجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولا منهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

٥. **تحسين المناخ التنظيمي**: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق - والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، فالمناخ التنظيمي الجديد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمنظمة، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بدرجة عالية بالثقة

٦. **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة**: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز - معنوية مناسبة فتوفر أنظمة حوافز مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ

التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف واتفق الباحثون على إن المنظمات العامة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة

٧. **بناء ثقافة تنظيمية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم - كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير الأداء المتميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات وسيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي لها .

٨. **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به هو إقناع الآخرين وفي - جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

تشير الدراسات والمراجع إلى أن هناك أبعاداً مختلفة لقياس ومعرفة مستوى الالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، حيث تم توزيع أبعاد وطرق قياس الالتزام انطلاقاً من الهدف من تحقيق الالتزام في المنظمة.

قام بعض الباحثين بأطلاق مسمى ابعاد الالتزام التنظيمي وقام البعض الاخر بتسمية انواع الالتزام التنظيمي وسوف نقوم بتوضيح اشهر ثلاثة انواع للالتزام التنظيمي وهم الالتزام المستمر والالتزام العاطفي والالتزام المعياري وبعض الباحثين حدد مجموعة اخري من ابعاد الالتزام التنظيمي حيث تم تقسيم ابعاد الالتزام إلى ثلاثة أبعاد (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي)، والدراسة الحالية قامت باعتماد هذا التقسيم في الجانب العملي باعتباره التصنيف الأكثر تأييداً من الكتاب والباحثين في مجال الالتزام التنظيمي وهذه الأبعاد هي:

١. الالتزام المستمر **Continuance Commitment**

يشير إلى رغبة العامل للبقاء في العمل بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل سيكون مكلفاً فكلما طالت خدمة العامل في المنظمة يصبح تركه للعمل سبباً في فقدان الكثير من استثماره في حياته الوظيفية (Greenberg et al, 2007) وقد ذكر (السياني، ٢٠١٥) أن الالتزام الاستمراري: وهو درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ويعبر عنها بالقيمة الاستثمارية والعوائد التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك مقابل ما قد يحصل عليه لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وهذا ارتباط مصلحي يقوم

بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحققها من استمراره في المنظمة. (السياني، ٢٠١٥)

٢. الالتزام العاطفي: Affective Commitment

هو قوة رغبة العاملين في الاستمرار في العمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. (Greenberg et, al, 2007) وقد ذكر (السياني، ٢٠١٥) الالتزام العاطفي: أن الالتزام العاطفي للفرد يعبر عن درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها متأثراً بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلاليه وأهميه ومهارات مطلوبة لإنجاز العمل، ودرجة الإشراف والتوجيه للعامل، كما يتأثر هذا الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تتميز بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات، وأصحاب هذا التوجه يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم. (السياني، ٢٠١٥)

٣. الالتزام المعياري: Normative Commitment

هو احساس العاملين الادبي في المنظمة (Hackett, 1994) وقد ذكر (السياني، ٢٠١٥) الالتزام المعياري (الأخلاقي): يعبر عنه بمدى إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، ويعزز مثل هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة والتي تنتج عن المشاركة والتفاعل الإيجابي بين الإدارة العليا والعاملين، والقائمين على هذا التوجه هم العاملون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي، إذ اتفق كلا من (الزبياري، ٢٠١٠)، (جواد، وآخرون، ٢٠٠٦)، (السالم، ٢٠٠٠) على وجود أربعة عوامل وهي:

١. **العوامل الشخصية:** الأفراد يتباينون من حيث شخصيتهم مستويات الالتزام التي يمنحونها بمنظماتهم كالاتي:

- ✓ **العمر:** يأتي في مقدمة العوامل الشخصية التي اثبتت الدراسات علاقتها بالالتزام التنظيمي لأفراد فالموظف الاكثر عمر أكثر التزاماً لمنظمة بالمقارنة مع الموظف الشاب، وان مستوى الالتزام يزداد طردياً تقدم عمر الموظف.
- ✓ **الجنس:** النساء أكثر التزاماً للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.
- ✓ **المؤهل:** العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر التزاماً من اقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.

✓ **مدة الخدمة:** العاملون من ذوى الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر التزاما لمنظماتهم من هم أقل خدمة, ويعتقد أن بناء مستويات الالتزام لدى الافراد نحو منظماتهم يتطور بزيادة سنوات خدمتهم فيها.

✓ **المسئولية الاجتماعية:** العاملون من ذوى المسئولية الاجتماعية اكثر التزاما لمنظماتهم من لا يتحملون مثل هذه المسئوليات .

٢. **العوامل التنظيمية:** المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية التى تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية ومنها:

✓ **الأجور أو المردودات المادية:** المنظمات التى تمنح أجورا مناسبة هى أكثر المنظمات التى يتميز افرادها بمستوى عادل من الالتزام التنظيمي.

✓ **نمط الاشراف:** يوجد علاقة بين مستوى التزام الموظف لمنظمتة ونوع السلوك القيادى لرئيسه المباشر, فالمدير أو المسئول الذى يتميز نمط إشرافه بالتعامل الإنسانى والادراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية.

✓ **المشاركة في اتخاذ القرار:** المنظمات التى تفسح المجال للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات يتميز افرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

٣. **خصائص العمل:** وهى ذات علاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات مثل درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة استقلاليتهم في اثناء العمل, وقد أثبتت الدراسات إلى جود علاقة بين الالتزام التنظيمي ودرجة تحديد المهام ودرجة الاستقلال في اثناء العمل, إذا كلما زادت المهام المناطة بالعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية في العمل وأدوات إلي زيادة الالتزام التنظيمي.

٤. **العوامل الخارجية:** أن البيئة الخارجية (الابعاد الديمغرافية, الاقتصادية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية) تؤثر على الالتزام التنظيمي, الا أن التأثير يختلف باختلاف الالتزام المتكون ومرحلته فإذا كان الالتزام في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثرا في العاملين وعلى التزامهم في المنظمة, إذ يمكن أن يترك العاملون منظماتهم باحثين عن فرصة بديلة في منظمات أخرى, وتوافر الفرص البديلة في البيئة الخارجية بمثابة عوامل جذابة قوية للأفراد, أما إذا تحقق لهؤلاء الأفراد الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة الذى ينتمون اليها فإن عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر على مستوى التزامهم بالمنظمة.

اساليب تعزيز الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الأساليب التى تعزز من الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات وهى (الجاروشة, ٢٠١٦)

١. ابتكار أساليب وطرق لإبراز قيم وأهداف وإنجازات المنظمة بشكل يجعل العاملين فخورين بالانتماء إليها.
٢. إدراك المنظمة بأن عملية الالتزام التنظيمي هي عملية ذات اتجاهين، بمعنى أنه ينبغي أن تقوم المنظمة بالاعتراف بإسهامات ومصالح الأفراد من أجل الحصول على التزامهم.
٣. خلق مناخ من الثقة من خلال عدالة المعاملة والمصادقية وحفظ الوعود من قبل المنظمة وإبداء الاستماع لملاحظات الأعضاء واقتراحاتهم.
٤. التزام المنظمة بأخذ مصالح الأفراد بعين الاعتبار وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة وعدم إغفال حقوق العاملين في التطور والتقدم على السلم الوظيفي.
٥. خلق الشعور بالتوحد في المصير والتخلص من ثقافة "نحن وهم".
٦. العمل على دمج الأفراد في المنظمة من خلال المكافأة المرتبطة بأداء العاملين وخطط المشاركة في
٧. الارباح والمشاركة في الملكية.
٨. تطوير أساليب انخراط العاملين في أعمالهم من خلال عمليات تصميم العمل وعمليات الاثراء الوظيفي.

ثانياً: الدراسات السابقة

قام الباحث بعرض الدراسات العربية والاجنبية التى تناولت التسويق الداخلي مع الالتزام التنظيمي معا كما يلي:

هدفت دراسة بوشلوش (٢٠١٧) إلى التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في الجامعة الجزائرية، وكذلك دراسة العلاقة بينهما من خلال إعداد استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضعف تطبيق التسويق الداخلي في هذه المؤسسة، بالإضافة إلى المستوى المتوسط للالتزام التنظيمي لدى موظفي هذه الجامعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية نسبياً وذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

كما هدفت دراسة (Ismail, 2017) إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي لدى البنوك اليمنية. تبنت الدراسة عوامل تسويقية داخلية تتكون من أبعاد مختلفة وهي الرؤية والتطوير والمكافآت والتمكين والتواصل الداخلي كمتغير مستقل. وفي الوقت نفسه، يتألف المتغير التابع من أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي بما في ذلك الالتزام المعياري والالتزام العاطفي والالتزام المستمر. استخدمت الدراسة استبانة استقصائية لجمع البيانات موزعة على ٤٠٧ بنك يماني. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل العوامل الاستكشافية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات، وأظهرت

النتائج المتحصل عليها أن التسويق الداخلي أثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠.٩٢٨ ، مما يشير إلى أن الالتزام التنظيمي للموظفين بين البنوك يتأثر بالتسويق الداخلي المقدم من البنوك. فيما يتعلق بملاءمة النموذج ، أظهر الفحص أن قيمة إحصائيات الملاءمة ($CFI = 0.99$ ، $GFI = 0.98$ و $RMSEA = 0.042$) ، بناءً على النتائج ، للتسويق الداخلي تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي عند ($p < 0.01$ ، $p = 0.026$) ، مما يشير إلى أن فرضية الدراسة مدعومة. وأخيراً ، ساهمت الدراسة في عوامل التسويق الداخلي وأثرها الإيجابي على الالتزام التنظيمي لدى البنوك اليمنية.

وهدفت دراسة (Abbas, et al. 2018) إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للموظفين في البنوك الخاصة في فيصل أباد. تم عمل نموذج لفحص العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وتم اختياره تجريبياً باستخدام عينة من ١٠٩ جميع المستجيبين كانوا موظفين في بنوك خاصة مختلفة يعملون في رتب مختلفة، تم استخدام استراتيجيات الاستبيان لهذا البحث تم إجراء الإحصاء الوصفي والانحدار للعثور على النتائج، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والتفاهم والتماييز والتنسيق والتكامل بين الوظائف هي المكونات الأكثر فاعلية في بناء التسويق الداخلي لنموذج البحث ، مما يجعلها من أهم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، وتتنصر هذه الدراسة في أمرين: الأول هو الالتزام التنظيمي "الالتزام العاطفي" وغيرها هو التسويق الداخلي. تم اختيار فروع البنوك الخاصة في فيصل أباد لهذا البحث ، لذا فإن مكان البحث لهذه الدراسة هو البنوك الخاصة في فيصل أباد. بنوك التمويل الأصغر، وبنوك القطاع العام، ومؤسسات تمويل التنمية ليست تحت مظلة هذا البحث. تحدد الدراسة طرق الاستخدام الفعال للتسويق الداخلي لجعل الموظفين ملتزمين بالعمل المصرفي. يمكن لمدير التسويق أو صانع السياسة اتباع هذه الخطوط العريضة لوضع السياسة للموظفين.

وهدفت دراسة (Salah, 2019) إلى استكشاف تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي لموظفي وكالات السفر. تم استخدام نموذج استبيان لجمع البيانات من موظفي وكالات السفر بشكل عشوائي، تم استخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن نتائج دقيقة وصحيحة وموثوقة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن بعض أبعاد التسويق الداخلي تساهم بشكل كبير في الالتزام التنظيمي لموظفي وكالات السفر. كما يتم تقديم مساهمات الدراسة في المعرفة والممارسات، وأن إحدى الطرق الفعالة لتحسين أداء الموظفين هي زيادة التزامهم التنظيمي بمكان العمل، يمكن لنظام التسويق الداخلي الجيد أن يساهم بشكل إيجابي في تطوير الالتزام التنظيمي للموظف. الدراسة الحالية استكشافية بطبيعتها.

كما هدفت دراسة بن علي (٢٠١٩) إلى معرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات، والتي أصبحت من الموضوعات الحيوية والمعاصرة إذ إزداد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المنظمات في الوقت الحاضر لا سيما بعد بروز دور وأهمية التسويق الداخلي في الحصول على موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة للزبائن، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن أبعاد التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإداري) لها دور فعال في تحقيق الالتزام الوظيفي للعاملين الذي يساهم في ترقية المنظمات وتحقيق أهداف المنظمة.

وهدف دراسة بن علي، وآخرون (٢٠١٩) إلى معرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات، والتي أصبحت من الموضوعات الحيوية والمعاصرة إذ إزداد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المنظمات في الوقت الحاضر لا سيما بعد بروز دور وأهمية التسويق الداخلي في الحصول على موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة للزبائن، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن أبعاد التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإصداري) لها دور فعال في تحقيق الالتزام الوظيفي للعاملين الذي يساهم في ترقية المنظمات وتحقيق أهداف المنظمة.

هدفت دراسة بكار (٢٠١٩) إلى معرفة مدى توافر الالتزام التنظيمي لدى موظفين مكاتب بريد الجزائر- بشار، باعتماد فلسفة التسويق الداخلي المتمثلة في أبعاده المختارة في هذه الدراسة (الاتصال، التدريب ونشر المعلومات) كما تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي بالتطرق إلى كلا المفهومين وتحليل العلاقة بينهما في مدى مساهمة أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام لدى الموظفين وسعي الإدارة إلى توفير المناخ التنظيمي للجذب والمحافظة عليهم، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن بعد نشر المعلومات له الدور الكبير في تعزيز الالتزام التنظيمي كأحد أبعاد التسويق الداخلي في مكاتب بريد الجزائر حيث تبين أن هناك علاقة ضعيفة بين بعدي التسويق الداخلي المتمثلة في التدريب والاتصال الداخلي مع الالتزام التنظيمي، وعلاقة قوية نسبيا مع بعد نشر المعلومات، فهذا يدل على أهمية نشر المعلومات فيما بين المستخدمين لطبيعة الأعمال المنجزة في المكاتب، ويمكن القول أيضا بالرغم من حياد الأجوبة لا يمنع من أن هناك علاقة بين الأبعاد وأن الحياد كان لأسباب أخرى نعتقد منها تخوف المستخدمين من الإجابات، أو إهمالهم لأهمية البحوث العلمية ومدى جدوتها في تحسين قرارات المسيرين أو المستخدمين بحد ذاتهم.

هدفت دراسة المطيري (٢٠١٩) إلي التعرف على مدى تأثير ابعاد التسويق الداخلي (الاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير والحوافز والمكافآت) في الالتزام

التنظيمي، فقد اختارت قطاع الاتصالات (زين العراق للتواصل) كمجتمع لإجراء البحوث. تم اتخاذ تدابير إحصائية لتحليل بيانات الاستبيان في محاولة للحصول على إجابات كافية مناسبة للتأهل كتوصيات قد تعزز الالتزام المنظم في التوظيف وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن "هناك تأثير كبير للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي". كما أوصت الدراسة بضرورة "دعم نقاط القوة عند تطبيق أبعاد التسويق الداخلي ، بينما يجب معالجة نقاط الضعف من خلال الأخبار والأساليب في اكتساب ولاء الوكيل الداخلي الذي يضمن مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي".

هدفت دراسة معروف (٢٠٢٠) إلى التعرف على تصورات موظفي مؤسسة العسكرية للإسمنت بالبرانس بيسكرة نحو مفهوم التسويق الداخلي وأثره في الالتزام التنظيمي لديهم. اشتملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (٤٥) موظف من الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن مستوى توفر التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، ومستوى الالتزام التنظيمي جاء أيضا بمستوى متوسط، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التسويق الداخلي كمجموعة على الالتزام التنظيمي. وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على نحو مستقل على الالتزام التنظيمي للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر للمتغيرات (البرامج التدريبية، عملية الحوافز والمكافآت، فرق العمل الدعم الإداري، المعلومات التسويقية، الاتصال الداخلي) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة، ومن جهة أخرى وجدنا انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية، للمتغير (التمكين) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة.

هدفت دراسة (Moreira Mero, 2020) إلي تحليل أبعاد التسويق الداخلي وعلاقتها المحتملة بالالتزام التنظيمي. للقيام بذلك ، تم تطوير العمل الميداني على أساس استبيان بحثي ، يهدف إلى مجال مهم للغاية من الاقتصاد الاجتماعي: التعاون في بلد نام. تم توزيع ما مجموعه ٢٤٩٩ دراسة استقصائية بين الموظفين وقادة ومديري التعاونيات الإكوادورية. لوصف التأثير الوسيط المحتمل لمتغيرات البحث ، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي متعدد التسلسل الهرمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن أبعاد التسويق الداخلي تقدم ارتباطات ذات دلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي ، مع كون بُعد الاتصال الداخلي هو الأس العلائقي الأقصى. كما تم استخلاصه من الدراسة أن متغيرات الوضع الاجتماعي والديموغرافي والعمل تؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين كلا البنائين ، حيث تقدم مستويات أعلى من العلاقات عندما يكون الموظف متزوجًا ، ولديه دراسات عليا وعقد عمل مؤقت.

هدفت دراسة عبد المجيد (٢٠٢٠) إلي تقييم مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، التوزيع الداخلي، الأفراد الداخليين، العمليات الداخلية، الدليل المادي) على الالتزام التنظيمي للعاملين بشركات الطيران

بمصر. وقد تم تصميم استمارة الاستقصاء وتوزيعها على عدد (٤٠٥) من العاملين في (١٨) شركة طيران بجمهورية مصر العربية. كما تم الاستعانة بأساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار بين متغيرات الدراسة لاستخراج النتائج بصورة علمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر التسويق الداخلي (المنتج الداخلي- السعر الداخلي- الاتصالات الداخلية-الأفراد الداخليين- العمليات الداخلية) والالتزام التنظيمي للعاملين بشركات الطيران لذا يوصي الباحثون ومديري ومخذي القرار بشركات الطيران بمصر بتعزيز الاهتمام بكل من: بحوث السوق الداخلية وتقسيمها، برامج التدريب والتمكين والتقدم الوظيفي لجميع العاملين، الحوافز المالية، الاتصالات الداخلية، تطبيق الأنظمة الإلكترونية داخليا، وكذلك الاهتمام، بتفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل مع الاهتمام بالمجهود الذي يبذله العاملون فعليا بدلا من التركيز على النتائج فقط. كما يجب أن يعمل قسمي الموارد البشرية والتسويق معا لتطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي بشركات الطيران لمساعدة العاملين على الاستمتاع بتجربتهم الوظيفية من ثم زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

هدفت دراسة حسونة (٢٠٢١) الي معرفة طبيعة العلاقة المباشرة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق علي مجتمع المديرين بقطاع بريد القاهرة الكبرى ونظراً لصغر حجم مفردات المجتمع لذلك أعتد الباحث على أسلوب الحصر الشامل في استقصاء مفردات المجتمع وقدرها ٣٧٣ مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود هناك علاقة حقيقية بين سياسات التسويق الداخلي في قطاع بريد القاهرة الكبرى وبين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، كما أظهرت النتائج أيضا أن هناك اختلافا بين العاملين بالقطاع الخاضع للدراسة من حيث المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي الأكثر تفسيراً للتباين في مستوى الالتزام التنظيمي بقطاع بريد القاهرة الكبرى مهل الدراسة، ولقد أمكن التوصل في هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات الخاصة بالتسويق الداخلي من ناحية، والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تحديد وتوصيف العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في القطاع محل الدراسة.

هدف دراسة (Abd-Elmageed, 2021) في دراسة مدى تأثير عناصر مزيج التسويق الداخلي (المنتج الداخلي ، السعر الداخلي ، الترويج الداخلي ، التوزيع الداخلي ، الأفراد الداخليون ، العمليات الداخلية والأدلة المادية الداخلية) على الالتزام التنظيمي للموظفين لشركات الطيران في مصر. باستخدام عينة من ٤٠٥ موظفين على مستويات إدارية مختلفة في شركات الطيران. تم استخدام نماذج الاستبيان وتوزيعها على الورق وإلكترونياً في ١٨ شركة طيران في مصر. تم استخدام الإحصاء الوصفي وارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لإيجاد النتائج، وتوصلت نتائج

الدراسة إلى أن عناصر التسويق الداخلي (المنتج الداخلي ، السعر الداخلي ، الترويج الداخلي ، الأفراد الداخليون ، العمليات الداخلية) لها تأثير مهم إحصائياً على التزام الموظف التنظيمي في شركات الطيران، وبناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحثون مديري وصناع القرار في شركات الطيران في مصر بتعزيز أبحاث السوق الداخلية وتقسيماً، وبرامج التدريب، ومدى ملاءمة الدور والوضوح، والتقدم الوظيفي لجميع الموظفين، والمكافآت المالية، والاتصال الداخلي، وأتمته المهام، وتطبيق أسلوب الإدارة المفوض والداعم وتحسين بيئة العمل، يجب أن يعمل قسم الموارد البشرية والتسويق معاً في شركات الطيران لمساعدة الموظفين على الاستمتاع بخبراتهم الوظيفية وتحسين نوعية حياتهم ومن ثم زيادة التزامهم التنظيمي.

وهدف دراسة (Almaslukh,et,al. 2022) إلى تطوير واختبار نموذج مفاهيمي يدمج العلاقات بين أبعاد التسويق الداخلي (أي القيادة الداعمة والتشاركية ، والتدريب والتطوير ، والمعلومات والتواصل ، والاختيار والتعيين) والرضا الوظيفي. في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية ، لا سيما خلال جائحة COVID-19. جمعنا بيانات من ٣٢٩ موظفًا يعملون في بنوك خاصة وعمامة مختلفة في الرياض بالمملكة العربية السعودية بشكل عام، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الآثار الهامة والإيجابية للقيادة الداعمة والتشاركية ، والتدريب والتطوير ، والمعلومات والتواصل ، والاختيار والتعيين على الرضا الوظيفي للموظفين. يساهم البحث الحالي في فهم الدور الواسع الذي تلعبه ممارسات التسويق الداخلية في الحفاظ على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع المصرفي ، أثناء وربما بعد جائحة COVID-19.

كما هدفت دراسة بلة (٢٠٢٢) إلى معرفة دور التسويق الداخلي، تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات، والتي أصبحت من الموضوعات الحيوية والمعاصرة إذ ازداد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المنظمات في الوقت الحاضر لاسيما بعد بروز دور وأهمية التسويق الداخلي في الحصول على موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة للزبائن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن خلال دراسة لأبعاد التسويق الداخلي(الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإداري) لها دور فعال في تحقيق الالتزام الوظيفي للعاملين الذي يساهم ترقية المنظمات وتحقيق أهداف المنظمة. حيث تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بين الالتزام التنظيمي للعاملين والتدريب كأحد أبعاد متغير التسويق الداخلي بحيث كلما تحسن مستوى التدريب بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها الالتزام التنظيمي للعاملين.

تعقيب

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وجد الباحث أن اتفق عدد من الباحثين على أن التسويق الداخلي له تأثير على الالتزام التنظيمي ولكن بنسب فمنهم من قال ان الاتصال الداخلي له تأثير اكبر من باقي الابعاد ومنهم من قال أن بعد التدريب له تأثير أكبر من باقي ابعاد التسويق الداخلي عل الالتزام التنظيمي ولكن جميعهم فادوا بتأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي، وأنه لا توجد دراسات سابقة تربط بين متغيرات الدراسة ومجال التطبيق حيث الدراسة الحالية هي دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية في حدود بحث وقراءة الباحث في هذا الموضوع وان الدراسات السابقة لم تتناول المتغيرات السابقة مع مجال التطبيق وانما كانت توجد المتغيرات ولكن في مجال غير مجال التطبيق.

فروض الدراسة: في ضوء أهداف وأهمية الدراسة يمكن صياغة الفروض كما يلي:

١. توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة.
٢. توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للتحفيز كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة.
٣. توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة.
٤. توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين الادارى كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (عدس، وآخرون، ٢٠٠٣م).

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بقطاع البنوك وسيتم عمل قائمة استقصاء لعملاء قطاع البنوك بالمملكة العربية السعودية، وسيتم التطبيق على مصرف الراجحي باعتباره أحد أكبر البنوك في المملكة العربية السعودية

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٢٢) من العاملين بمصرف الراجحي بقطاع المصارف بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

١. **الحدود الزمنية:** تجرى الدراسة خلال العامين ٢٠٢٢/٢٠٢٣ وذلك (بمصرف الراجحي) بقطاع البنوك بالمملكة العربية السعودية.

٢. **الحدود المكانية:** تجري الدراسة على العاملين (بمصرف الراجحي) بقطاع البنوك بالمملكة العربية السعودية.

٣. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة المتغيرات التالية:

▪ **المتغير المستقل:** التسويق الداخلي بأبعاده (الاتصال الداخلي، التحفيز، التدريب، التمكين الإداري).

▪ **المتغير التابع:** الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

٤. **الحدود البشرية:** تجرى الدراسة على العاملين بقطاع البنوك بالمملكة العربية السعودية.

أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (٢٠١٢، ص ١٠٦) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه " أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من محورين رئيسيين كالتالي:

المحور الأول: يتناول التسويق الداخلي، ويتكون من (١٦) عبارة، مقسمة إلى أربعة أبعاد فرعية وهي:

▪ البعد الأول: يتناول التمكين، ويتكون من (٤) عبارات.

▪ البعد الثاني: يتناول التدريب، ويتكون من (٤) عبارات.

▪ البعد الثالث: يتناول التحفيز، ويتكون من (٤) عبارات.

▪ البعد الرابع: يتناول الاتصال الداخلي، ويتكون من (٤) عبارات.

المحور الثاني: يتناول الالتزام التنظيمي، ويتكون من (١٥) عبارة، مقسمة إلى ثلاثة أبعاد فرعية وهي:

▪ البعد الأول: يتناول الالتزام العاطفي، ويتكون من (٥) عبارات.



- البعد الثاني: يتناول الالتزام الاستمراري، ويتكون من (٥) عبارات.
 - البعد الثالث: يتناول الالتزام المعياري، ويتكون من (٥) عبارات.
- وطلب الباحث من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

٥- موافق تماماً ٤- موافق ٣- محايد ٢- غير موافق ١- غير موافق تماماً
ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠.٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١) تحديد فئات المقياس المترجخ الخماسي

| غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| ١.٨٠ - ١ | ٢.٦٠ - ١.٨١ | ٣.٤١ - ٢.٦١ | ٤.٢٠ - ٣.٤١ | ٥.٠ - ٤.٢١ |

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم قياس الصدق الظاهري لمحتوى الاستبيان من خلال عرضه على متخصصين لتقرير مدى تمثيله للظاهرة المطلوب قياسها، من حيث الفقرات والمحاور معاً، إذ عرضت على محكمين من ذوي الخبرة للارتقاء بمستواها ولضمان تحقيقها للهدف الذي صممت لأجله، وقد استفاد الباحث من ملاحظات المحكمين، و اقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء آرائهم، وبناء على ملاحظاتهم أستقر الاستبيان بشكله النهائي والمبين في الجانب العملي، حيث تم الإبقاء على العبارات التي حازت على نسبة قبول ٨٠% من آراء المحكمين، وبلغ عدد عبارات الأداة في صورتها النهائية على (٣١ عبارة)، الأمر الذي يعني ضمناً صدق ظاهر أداة الدراسة وتحكيمها مؤشراً على صدقها.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

قام الباحث بتطبيق الاستبيان ميدانياً على عينة مكونة من (٤٢٢) مفردة، وعلى نتائج العينة قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات العبارات بمجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه، ومعاملات الارتباط بين درجات المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون للعبارات بالدرجة الكلية للمحور

| الالتزام المعياري | | الالتزام الاستمراري | | الالتزام العاطفي | | الاتصال الداخلي | | التحفيز | | التدريب | | التمكين | |
|-------------------|----|---------------------|----|------------------|----|-----------------|----|----------------|----|----------------|---|----------------|---|
| معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م |
| ٠.901** | 27 | ٠.808** | 22 | ٠.874** | 17 | ٠.863** | 13 | ٠.790** | 9 | ٠.692** | 5 | ٠.671** | 1 |
| ٠.934** | 28 | ٠.876** | 23 | ٠.879** | 18 | ٠.810** | 14 | ٠.777** | 10 | ٠.769** | 6 | ٠.741** | 2 |
| ٠.942** | 29 | ٠.865** | 24 | ٠.810** | 19 | ٠.891** | 15 | ٠.728** | 11 | ٠.916** | 7 | ٠.760** | 3 |
| ٠.808** | 30 | ٠.654** | 25 | ٠.833** | 20 | ٠.794** | 16 | ٠.755** | 12 | ٠.771** | 8 | ٠.853** | 4 |
| ٠.845** | 31 | ٠.740** | 26 | ٠.885** | 21 | | | | | | | | |

يتضح من نتائج الجدول السابق ارتفاع قيمة معاملات الارتباط على مستوى إجمالي الاستبيان حيث جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وذلك بين درجات العبارات بمجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٦٥٤ إلى ٠.٩٤٢).

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

| م | المحاور | عدد العبارات | معامل الارتباط |
|---|---------------------|--------------|----------------|
| ١ | التمكين | ٤ | 0.645** |
| ٢ | التدريب | ٤ | 0.761** |
| ٣ | التحفيز | ٤ | 0.753** |
| ٤ | الاتصال الداخلي | ٤ | 0.771** |
| ٥ | الالتزام العاطفي | ٥ | 0.872** |
| ٦ | الالتزام الاستمراري | ٥ | 0.801** |
| ٧ | الالتزام المعياري | ٥ | 0.157 |

يتضح من نتائج الجدول السابق ارتفاع قيم المعاملات مما يعكس العلاقة بين المحاور المختلفة ومدى تمثيلها للاستبيان وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه المحاور حيث انها حققت معاملات ارتباط دالة احصائياً مع الدرجة الكلية لأجمالي الاستبيان تراوحت بين (٠.١٥٧ إلى ٠.٨٧٢) ماعدا محور الالتزام المعياري فقد حقق معامل ارتباط غير دال احصائياً مع الدرجة الكلية لأجمالي الاستبيان، وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد في قياس الثبات على معامل الفاكرونباخ، ومعنى الثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢: ص ٤٣٠)، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في الاستبيان فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في الاستبيان فإن قيمة المعامل تكون مساوية للواحد الصحيح،

وكلما زادت قيمة المعامل عن ٠.٦ دل ذلك على تحقق خاصية الثبات، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (٤) معاملات الفاكرونباخ لثبات أداة الدراسة

| م | المحاور | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|---------------------|--------------|--------------|
| ١ | التمكين | ٤ | 0.738 |
| ٢ | التدريب | ٤ | 0.794 |
| ٣ | التحفيز | ٤ | 0.758 |
| ٤ | الاتصال الداخلي | ٤ | 0.859 |
| ٥ | الالتزام العاطفي | ٥ | 0.905 |
| ٦ | الالتزام الاستمراري | ٥ | 0.844 |
| ٧ | الالتزام المعياري | ٥ | 0.930 |
| | ثبات الاستبيان | 31 | 0.902 |

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات الفاكرونباخ للدرجة الكلية للاستبيان بلغت (٠.٩٠٢) وهي درجة ثبات ممتازة جداً، كما أن معاملات الثبات بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (٠.٧٣٨ - ٠.٩٣٠)، وهي درجات ثبات مقبولة وممتازة مما يدل على الاطمئنان في استخدام أداة الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

١. الانحدار الخطى البسيط (Simple Regression) لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير الوسيط ولقياس تأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع.
٢. الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (التسويق الداخلي) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)
٣. تحليل الارتباط (Correlation analysis) للتعرف على وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.
٤. مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستقصاء.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة. للتحقق من الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد الأثر بين المتغيرات على النحو التالي:

١. بالنسبة لمعامل التحديد أو القدرة التفسيرية:

جدول (٥) معامل التحديد (القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط)

| النموذج | الارتباط R | معامل التحديد R^2 | معامل التحديد المعايير | الخطأ المعياري المقدر |
|---------|------------|---------------------|------------------------|-----------------------|
| 1 | 0.341 | 0.116 | 0.114 | 5.79959 |

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي تقريباً (٠.١١٦) مما يعني أن (التمكين) يفسر (١١.٦%) من المتغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي (المتغير التابع) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

٢. بالنسبة لتحليل التباين: للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار البسيط

جدول (٦)

تحليل التباين لنموذج تأثير التمكين على الالتزام الوظيفي

| النموذج | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | المحسوبة (ف) | الاحتمال Sig. |
|---------|----------------|--------------|----------------------|--------------|---------------|
| 1 | الانحدار | 1 | 1856.842 | 55.205 | ٠.٠٠٠ |
| | الخطأ | 420 | 33.635 | | |
| | الكل | 421 | 15983.642 | | |

تشير نتائج تحليل التباين إلى معنوية تأثير التمكين على الالتزام الوظيفي حيث أن قيمة (ف) تساوي (٥٥.٢٠٥) وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لوصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٣. بالنسبة لاختبار معنوية معاملات الانحدار:

جدول (٧) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

| النموذج | المعاملات غير المعيارية | | المعاملات المعيارية | قيمة (ت) | الاحتمال Sig. |
|---------|-------------------------|----------------|---------------------|----------|---------------|
| | معامل الانحدار B | الخطأ المعياري | | | |
| 1 | ثابت الانحدار | 44.834 | 2.270 | 19.753 | 0.000 |
| | التمكين | 0.962 | 0.129 | 7.430 | 0.000 |

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار يساوي (٠.٩٦٢) وبالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أنها تساوي (٧.٤٣٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية

(٠.٠١) مما يعني أن معامل الانحدار في نموذج الانحدار معنوي، كما أن الثابت يساوي (٤٤.٨٣٤) بالنظر إلى قيمة " ت " يتضح أيضاً أنها تساوي (١٩.٧٥٣) وهي أيضاً قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يعني أيضاً أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي. وعن طريق معادلة الانحدار الخطي البسيط الأتية:

$$Y=B0 + B1X$$

وبالتعويض بقيم B0، B1 من الجدول يمكن التنبؤ بالتغير الحادث في الالتزام التنظيمي

$$\text{الالتزام التنظيمي} = ٤٤.٨٣٤ + ٠.٩٦٢ (\text{التمكين})$$

أي أن تغييراً مقداره (١) في التمكين يحدث تغييراً مقداره ٠.٩٦٢ في الالتزام التنظيمي

وبالنظر إلى النتائج السابق نجد أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة." الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة. للتحقق من الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد الأثر بين المتغيرات على النحو التالي:

١. بالنسبة لمعامل التحديد أو القدرة التفسيرية:

جدول (٨) معامل التحديد (القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط)

| النموذج | الارتباط R | معامل التحديد R ² | معامل التحديد المعايير | الخطأ المعياري المقدر |
|---------|------------|------------------------------|------------------------|-----------------------|
| 1 | 0.324 | 0.105 | 0.103 | 5.83608 |

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي تقريباً (٠.١٠٥) مما يعني أن (التدريب) يفسر (١٠.٥%) من المتغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي (المتغير التابع) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

٢. بالنسبة لتحليل التباين: للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار البسيط

جدول (٩) تحليل التباين لنموذج تأثير التدريب على الالتزام الوظيفي

| النموذج | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | المحسوبة (ف) | الاحتمال Sig. |
|---------|----------------|--------------|----------------------|--------------|---------------|
| 1 | 1678.521 | 1 | 1678.521 | 49.282 | ٠.٠٠٠ |
| | 14305.121 | 420 | 34.060 | | |
| | 15983.642 | 421 | | | |

تشير نتائج تحليل التباين إلى معنوية تأثير التدريب على الالتزام الوظيفي حيث أن قيمة (ف) تساوي (٤٩.٢٨٢) وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لوصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٣. بالنسبة لاختبار معنوية معاملات الانحدار:

جدول (١٠) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

| Sig. الاحتمال | قيمة (ت) | المعاملات غير المعيارية | | النموذج | |
|---------------|----------|-------------------------|----------------|------------|---------|
| | | المعاملات المعيارية | معامل | الثابت | التدريب |
| | | Beta(بيتا) | الخطأ المعياري | B الانحدار | |
| 0.000 | 24.043 | | 1.987 | 47.764 | 1 |
| 0.000 | 7.020 | 0.324 | 0.116 | 0.816 | |

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار يساوي (٠.٨١٦) وبالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أنها تساوي (٧.٠٢٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يعني أن معامل الانحدار في نموذج الانحدار معنوي، كما أن الثابت يساوي (٤٧.٧٦٤) بالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أيضاً أنها تساوي (٢٤.٠٤٣) وهي أيضاً قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يعني أيضاً أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي. وعن طريق معادلة الانحدار الخطي البسيط الأتية:

$$Y=B_0 + B_1X$$

وبالتعويض بقيم B_0 ، B_1 من الجدول يمكن التنبؤ بالتغير الحادث في الالتزام التنظيمي

$$\text{الالتزام التنظيمي} = ٤٧.٧٦٤ + ٠.٨١٦ (\text{التدريب})$$

أي أن تغييراً مقداره (١) في التدريب يحدث تغييراً مقداره ٠.٨١٦ في الالتزام التنظيمي

وبالنظر إلى النتائج السابق نجد أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة."

الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للتحفيز كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة.

للتحقق من الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد الأثر بين المتغيرات على النحو التالي:

١. بالنسبة لمعامل التحديد أو القدرة التفسيرية:

جدول (١١) معامل التحديد (القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط)

| النموذج | الارتباط R | معامل التحديد R^2 | معامل التحديد المعايير | الخطأ المعياري المقدر |
|---------|------------|---------------------|------------------------|-----------------------|
| 1 | 0.49 | 0.240 | 0.238 | 5.37714 |

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي تقريباً (٠.٢٤٠) مما يعني أن (التحفيز) يفسر (٢٤%) من المتغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي (المتغير التابع) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

٢. بالنسبة لتحليل التباين: للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار البسيط

جدول (١٢) تحليل التباين لنموذج تأثير للتدريب على الالتزام الوظيفي

| النموذج | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | المحسوبة (ف) | الاحتمال .Sig |
|---------|----------------|--------------|----------------------|--------------|---------------|
| 1 | 3839.899 | 1 | 3839.899 | 132.806 | 0 |
| | 12143.743 | 420 | 28.914 | | |
| | 15983.642 | 421 | | | |

تشير نتائج تحليل التباين إلى معنوية تأثير التحفيز على الالتزام الوظيفي حيث أن قيمة (ف) تساوي (١٣٢.٨٠٦) وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لوصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٣. بالنسبة لاختبار معنوية معاملات الانحدار:

جدول (١٣) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

| النموذج | المعاملات غير المعيارية | | المعاملات المعيارية | قيمة (ت) | الاحتمال .Sig |
|---------|-------------------------|----------------|---------------------|----------|---------------|
| | معامل الانحدار B | الخطأ المعياري | | | |
| 1 | 39.319 | 1.948 | | 20.182 | 0.000 |
| | 1.330 | 0.115 | 0.490 | 11.524 | 0.000 |

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار يساوي (١.٣٣٠) وبالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أنها تساوي (١١.٥٢٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يعني أن معامل الانحدار في نموذج الانحدار معنوي، كما أن الثابت يساوي (٣٩.٣١٩) بالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أيضاً أنها تساوي (٢٠.١٨٢) وهي أيضاً قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يعني أيضاً أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي. وعن طريق معادلة الانحدار الخطي البسيط الأتية:

$$Y=B0 + B1X$$

وبالتعويض بقيم B0 ، B1 من الجدول يمكن التنبؤ بالتغير الحادث في الالتزام التنظيمي

$$\text{الالتزام التنظيمي} = 39.319 + 1.330 (\text{التحفيز})$$

أي أن تغييراً مقداره (1) في التحفيز يحدث تغييراً مقداره 1.330 في الالتزام التنظيمي وبالنظر الى النتائج السابق نجد أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للتحفيز كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة." الفرضية الرابع: توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة. للتحقق من الفرضية تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد الأثر بين المتغيرات على النحو التالي:

1. بالنسبة لمعامل التحديد أو القدرة التفسيرية:

جدول (١٤) معامل التحديد (القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط)

| النموذج | الارتباط R | معامل التحديد R^2 | معامل التحديد المعايير | الخطأ المعياري المقدر |
|---------|------------|---------------------|------------------------|-----------------------|
| 1 | 0.38 | 0.144 | 0.142 | 5.70745 |

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد يساوي تقريباً (٠.١٤٤) مما يعني أن (الاتصال الداخلي) يفسر (١٤.٤%) من المتغيرات التي تحدث في الالتزام الوظيفي (المتغير التابع) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

٢. بالنسبة لتحليل التباين: للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار البسيط

جدول (١٥) تحليل التباين لنموذج تأثير الاتصال الداخلي على الالتزام الوظيفي

| النموذج | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | المحسوبة (ف) | الاحتمال Sig. |
|---------|----------------|--------------|----------------------|--------------|---------------|
| 1 | 2302.133 | 1 | 2302.133 | 70.672 | 0 |
| | 13681.510 | 420 | 32.575 | | |
| | 15983.642 | 421 | | | |

تشير نتائج تحليل التباين إلى معنوية تأثير الاتصال الداخلي على الالتزام الوظيفي حيث أن قيمة (ف) تساوي (٧٠.٦٧٢) وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لوصف العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٣. بالنسبة لاختبار معنوية معاملات الانحدار:

جدول (١٦) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

| الاحتمال Sig. | قيمة (ت) | المعاملات غير المعيارية | | النموذج |
|---------------|----------|-------------------------|------------------|-----------------|
| | | المعاملات المعيارية | معامل الانحدار B | |
| 0.000 | 21.802 | | 2.043 | ثابت الانحدار |
| 0.000 | 8.407 | 0.380 | 0.121 | الاتصال الداخلي |

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار يساوي (١.٠١٤) وبالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أنها تساوي (٨.٤٠٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يعني أن معامل الانحدار في نموذج الانحدار معنوي، كما أن الثابت يساوي (٤٤.٥٤٨) بالنظر إلى قيمة "ت" يتضح أيضاً أنها تساوي (٢١.٨٠٢) وهي أيضاً قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) مما يعني أيضاً أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي. وعن طريق معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y=B0 + B1X$$

وبالتعويض بقيم B0، B1 من الجدول يمكن التنبؤ بالتغير الحادث في الالتزام التنظيمي

$$\text{الالتزام التنظيمي} = ٤٤.٥٤٨ + ١.٠١٤ (\text{الاتصال الداخلي})$$

أي أن تغيراً مقداره (١) في الاتصال الداخلي يحدث تغيراً مقداره ١.٠١٤ في الالتزام التنظيمي

وبالنظر إلى النتائج السابق نجد أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بأنه "توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة".

نتائج اختبارات الفروض:

١. بالنسبة للفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، التحفيز، التدريب، التمكين الإداري) على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة. أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأبعاد التحفيز والتمكين على الالتزام التنظيمي.
٢. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة. أظهرت النتائج أنه توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة.
٣. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة.

أظهرت النتائج أنه توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة." **٤ . بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للتحفيز كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة, أظهرت النتائج أنه توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للتحفيز كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة." **٥ . بالنسبة للفرضية الفرعية الرابع:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة, أظهرت النتائج أنه توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بقطاع البنوك محل الدراسة." **توصيات الدراسة:**

في ضوء النتائج السابقة امكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات والتي قدمها الباحث في شكل خطة تنفيذية لهذه التوصيات, كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٧) توصيات الدراسة

| المسئول عن التنفيذ | الاية التنفيذ | التوصية |
|-----------------------------------|--|---|
| الإدارة الرئيسية في مصرف الراجحي. | ضرورة اعادة هيكلة المرتبات وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين بمصرف الراجحي | على بنك الراجحي بذل المزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين المادية والمعنوية وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل وإبعادهم عن التفكير بالانتقال إلى منظمات أخرى. |
| إدارة التدريب في بنك الراجحي. | تصميم وتنفيذ دورات تدريبية شاملة في جميع المجالات. | ضرورة الاهتمام بنك الراجحي بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية والمتصل بالتطوير التكنولوجي بشكل دوري ومستمر. |
| الإدارة الرئيسية في مصرف الراجحي. | نشر ثقافة الالتزام التنظيمي في البنك وحث جميع العاملين على الالتزام بهذه الثقافة | الاهتمام بالالتزام التنظيمي نظرا لأهمية الالتزام التنظيمي وما يتوقع منه في تحسين وتطوير مستوى أداء العمل على تنمية الالتزام التنظيمي بأنواعه المختلفة من خلال تحفيز العاملين وتقديم المكافآت وعمل برامج الرفاه الاجتماعي لهم. |
| إدارة التدريب في بنك الراجحي. | العمل على استحداث برامج تدريبية حديثة لتدريب العاملين | تحسين نوعية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين وإشراك العاملين في البنك في وضع أهداف العمل وآليات تنفيذ تلك الأهداف. |

| | | |
|--|--|--|
| إدارة الموارد البشرية في مصرف الراجحي. | تصميم برامج تدريبية حديثة للتوجيه والارشاد وتكون معدة مسبقا للتدريب عليها. | إخضاع العاملين الجدد لبرنامج توجيهي وارشادي قبل الالتحاق بالعمل وذلك من خلال برامج معدة مسبقا لكل وظيفة ومحددة بمدة زمنية معينة. |
| إدارة الموارد البشرية في مصرف الراجحي. | اعطاء العاملين دورات تدريبية مكثفة بشكل اساسي في جميع المستويات الادارية. | تقييم المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية من أجل معرفة مدى التقدم الذي حققوه وفيما إذا أظهروا تفهم لطبيعة وظروف العمل الذي سيلتحقون به، وما إذا كان هناك قصور في جوانب معينة لديهم لتلافيها أو تحويلهم إلى وظيفة أخرى مناسبة لمقدراتهم. |

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

- احسان, بن علي, عبد الحفيظ يحيوي(٢٠١٩) دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات, مجلة الابداع, المجلد ٩, العدد ١, ص ٢٩٧: ٣١٣
- إدريس, ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦), بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض, دار النهضة العربية للنشر والتوزيع, كلية التجارة جامعة المنوفية.
- اسكات, محمود محمد, السماديسي, عبد الله, شدي, احمد (٢٠٢٢) تأثير أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية علي شركة الزويتينة للنظف بدولة ليبيا). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, ١٣(١), ٦٢٤-٦٤١.
- إسماعيل, تركي إسماعيل (٢٠١٧). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة). مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية, المجلد ٢, العدد ٢٣, ص ١٧٥: ٢٠٣
- الامانه العامة, ادارة الابحاث والدراسات (٢٠٢١) أضاءه على تطورات القطاع المصرفي السعودي, اتحاد المصارف العربي.
- البقيمي, سعد تراحيب غنام (٢٠١٢) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الجاروشة, محمد عبد المعطي (٢٠١٦) العلاقة بين التسويق الداخلي و الإلتزام التنظيمي للعاملين ي البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة, رسالة ماجستير , كلية التجارة جامعة الأزهر بغزة.
- الجاروشة, محمد عبد المعطي (٢٠١٦) العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين بالبنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشور, كلية الاقتصاد والعلوم الادارية, جامعة الأزهر, غزة.
- الزبياري, جعفر حانو بابا حسين (٢٠١٠) مهارات القيادة الادارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء اقسام وشعب الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية , رسالة ماجستير نينوى.
- السالم, مويد سعيد. صالح, هادل حرحوش (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية, المكتبة الوطنية للنشر, بغداد العراق.
- السياني, ماجد قاسم (٢٠١٥) قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة, دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب, كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن June: No ١١: Journal of Management Sciences Vol
- الطعاني, حسن أحمد (٢٠٠٢) التدريب: مفهومه, فعالياته, بناء البرامج التدريبية وتقويمها, دار الشروق, عمان ، الأردن.
- العجامة, تيسير, ٢٠٠٥ م ، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن.

العمرية، موزة بنت حمود بن علي (٢٠١٤) ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط رسالة ماجستير غير منشوره في الإدارة التعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة تروي، عمان.

اللامي، غسان قاسم داود، وعبد الرسول، حسين علي. وشياع، حسام حسين (٢٠١٠) تعزيز المكانة الذنبية لخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي.

المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.

المطيري، (٢٠١٩) عميل محمد العيسى، دور ابعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي شركة زين العراق للاتصالات مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١١، العدد ٤، ص ص ٦٢٥: ٦٥.

الأسرج، أ. س. أ. أسماء سعيد أحمد، الرميدي، & بسام سمير. (٢٠٢٣). أثر نرجسية المديرين على الالتزام التنظيمي في شركات السياحة المصرية. المجلة العلمية للسياحة والفنادق والتراث، ٦(١)، ٧٢-٩١.

النهواني، ه. خ. ا. هاله خالد السيد، مذكور، & فوزي شعبان. (٢٠٢٣). تأثير برنامج الدعم التنظيمي على الالتزام التنظيمي. المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، ٣(٤)، ٣٧-٢٠.

بابكر، عمر علي (٢٠١٨) أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الخامس عشر المجلد الثاني ص ص ٨١: ١٠٠

بازرعه، محمود صادق (١٩٩٦) بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة، دار النهضة العربية.

بكار، أمال (٢٠١٩) دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لمستخدمي مكاتب بريد الجزائر، بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد ١.

بله، أمال، عزيزي، أحلام (٢٠٢٢) أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة حالة مستشفى الزهراوي بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر

بن عصمان، خيرية محمد (٢٠١٨) دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنها.

بن علي، إحسان (٢٠١٩) دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات، مجلة الإبداع، جامعة البليدة ٢، مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، المجلد ٩، العدد ١، ص ص ٢٩٧: ٣١٣

بوسعدية فريد (٢٠١٨) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى عينه من عمال مطاحن الحنطة بالمسيلة، رسالة ماستر علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة الجزائر .

بوشلوش، عبدالحليم، مرداوي، كمال (٢٠١٧) أثر التسويق الداخلي علي الالتزام التنظيمي في جامعة قسنطينة ٢، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة ٢ - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد ٣، المجلد ٤، ص ص ٤٨ : ٦٨ جواد، عباس حسين (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية مع التركيز على إدارة شؤون الموظفين العموميين، مكتبة عدن للطباعة، بابل، العراق.

حسني هرشة حفيظة (٢٠١٩) أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي، دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

حسونة، أحمد محمد صلاح الدين أحمد (٢٠٢١) دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع بريد القاهرة الكبرى، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المجلد ٨، العدد ١، ص ص ١٤٩ : ١٩

حشاد، عزت محمد، محمد حسين، إسماعيل، هاني عبد الهادي، محمد، & السيد إبراهيم أبو العنين. (٢٠٢٣). أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي في الفنادق ووكالات السفر: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، ص ١٤٤ : ١٦٣.

حمادى، أجمد عباس (٢٠١٦) الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين : بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتوجات الالبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد، ٩٤، المجلد ٢٢

خليل، يحيى كمال (٢٠٢١) أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي ومتطلبات الجودة في شركة الفرات. مجله اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، (خاص-ج ١). نبيل حليلو ، عريف عبد الرزاق (٢٠١٨) التسويق الداخلي للمورد البشري : المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، ص ٨٧ : ٩٤ زويلف، مهدي حسن. (٢٠٠٣) إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن.

سامي ابراهيم، حمادة حنونة (٢٠٠٦) قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية.

سوالمية، طاهر غرار نورية (٢٠٢٠) دور الثقافة التنظيمية في بلورة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال المعاصرة مجلة الراصد العلمي ،جامعة احمد بن بله وهران ،الجزائر، مجلد ٧ عدد ١ مارس.

شكرى، سوسن أحمد محمود، كاظم، عامر عبد اللطيف (٢٠٢٣). تأثير التدريب والتطوير في إبداع العاملين بتوسيط الالتزام التنظيمي. Journal of Al-Rafidain University College For Sciences (Print ISSN: 1681-6870, Online ISSN: 2790-2293), (1), 85-96

صفية مختار أشكناني، & عائشة مشعل المشعان. (٢٠٢٣). إدارة التسويق الداخلي وعلاقتها

في جذب الكفاءات الإدارية في البنوك المحلية في الكويت. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٧(٩)، ١٦-٣١.

طبال، سارة (٢٠٢٢) الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تاسوست، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم. (٢٠٢٣). أثر التسويق الداخلي على الروح المعنوية للعاملين ودور الصحة التنظيمية والاندماج الوظيفي في جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالخارج. ٤(١).

عبدالمجيد، إسرائ أحمد أحمد (٢٠٢٠) التسويق الداخلي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بشركات الطيران، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق، المجلد ٢١، العدد ٣، ص ص ٥٠: ٧٩

عشيري، إبراهيم (٢٠٢٢) أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالوادي- KEGT دراسة حالة -شركة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.

قادر، سوزة محمد، عزيز، ديلمان أحمد ، محمود، به ناز رؤوف (٢٠٠٨) التسويق الداخلي و أثره في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الاقتصاد جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، جامعة السليمانية ، العراق، المجلد ٨، العدد ١،

كمال، خليل يحيى (٢٠٢١) أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي ومتطلبات الجودة في شركة الفرات. مجله اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، (خاص-ج ١).

محجوبي محمد الأخضر، (٢٠١٠) أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات الجامعية، أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

محجوبي محمد الأخضر، (٢٠١٠) أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية - حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات الجامعية، أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر،

محجوبي، محمد الأخضر، (٢٠١٠) أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية - حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات الجامعية، أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر،

محمد الامين ماحي. (٢٠١٦) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية. وهران، الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية جامعة محمد بن احمد وهران.

مجدية، عمر جهاد عبد الرحيم (٢٠١٦) أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين. أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، الاردن، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط الاردن، الاردن: رسالة الماجستير في ادارة الاعمال.

محمود الغرابوي محمد حسن. (٢٠١٤). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة

دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني . غزة، فلسطين:
كلية التجارة-الجامعة الإسلامية -غزة.
مصطفى, منى سامى محمود (٢٠٢١) أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي الدور الوسيط
للاللتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة, المجلة المصرية
للدراستات التجارية, كلية التجارة, جامعة المنصورة, المجلد ٤٥, العدد, ص ١٠٥:
معروف نور الهدى (٢٠٢٠) اثر التسويق الداخلي علي الالتزام التنظيمي, دراسة ميدانية
بمؤسسة العسكرية للإسمنت – بسكرة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خضرم, بسكرة.
منصور, إياد شوكت, ٢٠٠٨ م , إدارة خدمة العملاء, الطبعة الأولى, دار كنوز المعرفة
للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
هاني حامد الضمور, التسويق الداخلي, الطبعة الأولى, دار وائل للنشر, عمان, الأردن,
٢٠٠٢.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Abbas, A., & Riaz, M. T. (2018). The effect of internal marketing dimensions on organizational commitment of employees: an investigation among private banks in Faisalabad, Pakistan (A study based on different dimensions of internal marketing) European Online Journal of Natural and Social Sciences, 7(1), pp-147.
- Abd-Elmageed, E., Sayed Amin Abd-Allah, W., & Hizah, D. (2021). Internal Marketing and its Impact on the Organizational Commitment of Employees in Airlines. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, 21(3), 50-79.
- Albalan, A., & Riaz, M. T. (2020). The Effect of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment of Employees: An Investigation among Private Banks. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 7(1), 147- 165.
- Almaslakh, F. M. O., Khalid, H., & Sahi, A. M. (2022). The Impact of Internal Marketing Practices on Employees' Job Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Case of the Saudi Arabian Banking Sector.
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274-286..
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. Journal of retail banking, 3(1), 33-40.

- Chasanah, U., Suyanto, M., & Istanto, Y. (2021). Internal Marketing in Its Influence on Organizational Commitment: the Mediation of Job Satisfaction and Organizational Justice. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 712-731.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business research*, 20(1), 63-70.
- Gordillo-Benavente, L. D. J., Domínguez-Valdez, B. M., & Vega-Sosa, L. M. (2015). Model of internal marketing as a trigger to achieve the commitment of internal customers at the Polytechnic University of Tulancingo in the State of Hidalgo, Mexico. *International Review of Management and Business Research*, 4(4 Part 1), 945.
- Greenberg, Jerald, and Baron, Robert, A., (2007) Behavior in Organizations. New Delhi : Prentice-Hall of India, ,pp.164-166.
- Greenberg, Jerald, and Baron, Robert, A., (2007) Behavior in Organizations. New Delhi : Prentice-Hall of India, ,pp.164-166.
- Grönroos, C. (1990). Service Management and Marketing. Managing the Moments Of Truth in Service Competition. Massachusetts-USA: Lexington Books. Versión en español, Marketing y gestión de servicios, 1994. Madrid: Ed. Diaz de Santos
- Hackett ,R.D. ,Bycio ,P. ,Hausdorf ,P .(1994) , Further Assessment Of Meyer and Allens Three-Component Model Of Organizational Commitment , Academy Of Management: best papers proceeding
- Hackett ,R.D. ,Bycio ,P. ,Hausdorf ,P .(1994) , Further Assessment Of Meyer and Allens Three-Component Model Of Organizational Commitment , Academy Of Management: best papers proceeding
- Ismail, W., & Sheriff, N. M. (2017). The effect of internal marketing on organizational commitment: an empirical study in banking sector in Yemen. *Polish journal of management studies*, 15
- Kotler, Philip, and Armstrong, Gary. (2010). *Principles of marketing*: Pearson Education.
- Kotler, Philip, Bowen, John T, Makens, James C. 2006. *Marketing for hospitality and tourism* (Vol. 893): Prentice hall Upper Saddle River, NJ
- Martínez F. Valentín A., Sánchez H. Ma. I. y Rodríguez C. L. (2005).

- El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno (Tesis de Maestría, Universidad Iberoamericana), recuperado de Mehrdad Orouei(2020) Internal marketing, Organizational commitment, Jobsatisfaction and Market orientation, International Journal of Marketing and Management Research Vol. 11, Issue 4
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review. 1(1), 61 –89 .
- Mills, A, et al,(2006)," Organizational Behaviour in a Global Context Paperback", University of Toronto Press, Higher Education Division,Canda , p:207. Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. Journal of services marketing.
- Moreira Mero, N., Hidalgo Fernández, A., Loor Alcívar, M. I., & González Santa Cruz, F. (2020). Influence of internal marketing dimensions on organizational commitment: an empirical application in ecuadorian co-operativism. Sage Open, 10(3), 2158244020945712.
- Mullins, John W., Walker, Orville C. Jr., Boyd Harper W.Jr y Larréché Jean Claude, (2007) Administración de Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. México: Mac Graw Hill
- Nagar, K. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout. The Journal for Decision Markets. 37(2), 1 –18 .
- Nakachew, T. (2018). The Effect of Internal Marketing on Organizational commitment: The Case of Zemen Bank.
- Nasef, A. M., Mohamed, M. A., Abdelaal, E. M., & Abouraia, M. G. (2022). The Effect of Internal Marketing on Innovation in Hotels. Journal of Tourism, Hotels and Heritage, 4(1), 37-54.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995) The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 1, p: 32-51.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. Journal of services

marketin 14(6), p: 449-462.

- Robbins, S. P., & Timothy, A. (2008). *Organizational Behavior* (in Indonesian *Perilaku Organisasi*), PT. Prenhallindo. Translation: Hadyana Pujaatmaka. 1(1), 221 –235
- Salah, M., Abou-Shouk, M., & Fawzy, N. M. (2019). Exploring the impact of internal marketing on organizational commitment of travel agents' employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 12(1), 1-12.
- Sigit, H., & Muafi, M. (2022). The influence of internal marketing and organizational commitment on employee performance mediated by psychological capital. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(8), 177-190.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31-38