



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
بعنوان :

# دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الفندقية

دراسة حالة المؤسسات الفندقية لولاية الوادي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص : تسويق فندي و سياحي

تحت إشراف الأستاذ:

إبراهيم وصيف غدير إبراهيم

إعداد الطلبة :

- أمير تقار
- جاسم تامة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
إبراهيم وصيف غدير إبراهيم	أستاذ محاضر أ	مشرف	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
رشيد بن سهلة	أستاذ محاضر أ	مقيم 1	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
زكرياء بله باسي	أستاذ محاضر أ	مقيم 2	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

السنة الجامعية: 2021/2020





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة : تسويق

التخصص : تسويق فندقي و سياحي

بعنوان :

# دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الفندقية

دراسة حالة المؤسسات الفندقية لولاية الوادي

تحت إشراف الأستاذ:

إبراهيم وصيف غدير إبراهيم

إعداد الطلبة :

• أمير تقار

• جاسم تامة

السنة الجامعية: 2021/2020



# الإهداء

بسم الله الذي فتح عيوننا بنور العلم وأضاء قلوبنا بهدى الإيمان وشحننا السعادة بفضل القناعة  
نشكره على ما أعطانا من جهد وصبر لتتوصل إلى ثمرة جهدنا.  
"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني  
برحمتك في عبادك الصالحين". صدق الله العظيم، سورة النمل، الآية 19  
إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير الأنام محمد عليه  
أفضل الصلاة والسلام.

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها والحنان بملاً وجدانها وأعطت حتى لم يبقى  
للعطاء حدود إلى من كانت شمعة تحترق لأجلنا إلى التي أنارت بنور حبها درب  
حياتي قرة عيني وحببتي أمي الغالية حفظها الله.  
إلى الغالي الذي أفنى من عمره السنين لنصل لهذا المستوى، مثلي الأعلى الذي يهون علي  
مصاعبي ويغمرني بجنانه وعطفه ودعمه، أبي العزيز حفظه الله.  
إلى كل من أقتسم معهم تفاصيل الحياة إلى أعلى ما أملك إخوتي وأخواتي الذين أعانوني طوال  
هذا العمل،

وكل أفراد عائلتي فردا فردا.

إلى كل من جمعني بهم المشوار الدراسي الأصدقاء والأحباب و الزملاء  
إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة وإلى كل من عرفتهم وأحبهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.....  
إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع.

أمير تقار

# الإهداء

الحمد لله و كفى و صلى الله و سلم على النبي المصطفى ...

أهدي تخرجي هذا إلى روح جدتي الطاهرة "فاطمة عياشي عمر" رحمها الله ..  
إلى من علمتني أن العجب ليس له عمر و أن العطاء ليس له حدود "أمي الغالية"،  
إلى الشمعة التي احترقت لتنير لي طريق حياتي "أبي العزيز"، إلى من قال فيهم  
الله عز و جل في كتابه :

(( و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا ))

الإسراء 24

إلى إخوتي الأعمام علي ، عبير و "زوجها" ، مسعود ، قصي ، جوري

إلى كل الأصدقاء و الأقارب من الأعمام و الأخوال و إلى كل الأحباب

و إلى كل روح شاركتني بدعائها لأصل إلى نهاية هذا العمل الذي نسأل الله أن

يكون سديدا مباركا

جاسم تامة

# شكراً وتقديراً

ربنا لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد منا يا رب حتى بعد الرضا ، والصلاة والسلام على معلم البشرية وخاتم الأنبياء والمرسلين أما بعد...

إن لساني ليعجز أن يجد الكلمات التي يعبر بها عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع حتى يضيف قطرة في محيط العلم الواسع. لقد تمت هذه الدراسة بإشراف الدكتور / إبراهيم وصيف غدير إبراهيم ، والذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة و أعطاني الكثير من علمه، ووقته، وجهده، وكان كريماً في نصحه، وإرشاده، وعطائه، ليخرج هذا العمل في أبهى صورة، والذي يرجع إليه الفضل بعد الله بخروجه إلى النور، له مني عظيم الشكر والتقدير ، أطال الله في عمره، و جزاه الله عنى و عن أهل العلم كل خير وجعله دائماً وأبداً عوناً لطلابه على طريق العلم.

و كما يطيب لي في هذا المقام أن أعترف لكل ذي فضل بفضله، وأبدأ بتقديم شكري وامتناني وعرفاني لجامعة" الشهيد حمه لخضر" بالوادي ، منهل العلم و موئل العلماء، متمثلة في إدارتها وجميع العاملين فيها، لما قدمته وتقدمه من برامج تعليمية راقية ومميزة لأبناء الأمة العربية والإسلامية وللجزائر الغالية، موظفةً لذلك كل الإمكانيات والطاقات المتوفرة . و بكل عمال المؤسسات الفندقية بولاية الوادي

و لكل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة سواء من قريب أو من بعيد.

و شكراً للجميع .

أمير و جاسم

## دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام الوظيفي بالمؤسسات الفندقية لولاية الوادي

إعداد الباحثين : تقار أمير / جاسم تامة

تحت تأطير الدكتور : إبراهيم وصيف غدير إبراهيم.

### ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية لولاية الوادي، كذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيهم، من ثم اختبار العلاقة بين كل من التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي كمنهجية للدراسة، و على الاستبانة كأداة للدراسة، شمل مجتمع الدراسة ستة مؤسسات فندقية في ولاية الوادي (فندق الغزال الذهبي، فندق التيجاني، فندق سوف، فندق لوس، نزل سي موسى و فندق العلمي)

بلغت عينة الدراسة 100 عامل و تم استرداد 73 استبانة من العينة، بلغت نسبة الاسترداد 73 بالمئة ، و قد استخدم الباحثين الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة بين التسويق الداخلي بمختلف أبعاده و الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الفندقية لولاية الوادي. و كذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين و بمختلف أنواعه ذو اتجاه إيجابي وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة، و أوصى الباحث ببذل مزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان استمرارهم في العمل، و كذلك ضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية و المتصل بالتطور التكنولوجي يشكل دوري و مستمر.

# ***The Role Of The Internal Marketing In Achieving Organizational Commitment in Hotel Establishments In the state of El Oued.***

***Prepared by: Teggat Amir and TammaDjassem***

***Supervised by: Dr. Ibrahim wassifGhedair Ibrahim***

## ***Abstract***

This study aimed to identify the extent of the internal marketing application in Hotel establishments in the State of El Oued, as well as the level of the organizational commitment among their employees. And then test the relationship between internal marketing and organizational commitment.

This study adopted the descriptive and the analytical approach as a methodology, and on the questionnaire as a tool for the study. The study population included six hotels establishments in El Oued: The Golden Ghazal Hotel, El Tidjani Hotel, Souf Hotel, Loss Hotel, Si Moussa Hostel and El Almi Hotel.

The study sample included 100 workers, 73 questionnaires were retrieved as a result the recovery rate was 73 percent. The researchers used the appropriate statistical methods to analyze the data such as the Arithmetic mean, the Standard deviation, and coefficient of variation.

One the most important finding of the study is the existence of a relationship between internal marketing in its various dimensions and the organizational commitment of workers in hotel establishments in El Oued. According to the results of the statistical analysis of the study, there existed an organizational commitment for employees of all kinds with a positive direction. The researcher recommended that more efforts should be made towards meeting the needs of workers and gaining their satisfaction to ensure their continuity of work. as well as the need to pay attention to continuous comprehensive training at various administrative levels which is related to technological development.

فهرس المحتويات :

الإهداء -1-	أ
الإهداء -2-	ب
شكر و تقدير	ج
الملخص بالعربية	د
الملخص بالإنجليزية	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ز
قائمة الملاحق	ي
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	خ
المقدمة	1
تمهيد	2
تساؤلات فرعية	3
فرضيات الدراسة	3
مبررات اختيار الموضوع	4
أهداف الدراسة	4
أهمية الدراسة	5
حدود الدراسة	5
المنهج المتبع في الدراسة	5

6	صعوبات الدراسة.....
6	محتوى البحث.....
7	الفصل الثاني : الأدبيات النظرية و التطبيقية للتسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي.....
8	تمهيد .....
9	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي .....
9	المطلب الأول : الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي .....
9	الفرع الأول : تعريف التسويق الداخلي .....
10	الفرع الثاني : أهمية التسويق الداخلي .....
12	الفرع الثالث : أبعاد التسويق الداخلي .....
14	المطلب الثاني : الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي .....
15	الفرع الأول : تعريف الالتزام التنظيمي .....
15	الفرع الثاني : أهمية الالتزام التنظيمي .....
17	الفرع الثالث : أبعاد الالتزام التنظيمي .....
19	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للتسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي .....
19	المطلب الأول : الدراسات السابقة في التسويق الداخلي .....
21	المطلب الثاني : الدراسات السابقة في الالتزام التنظيمي.....
23	المطلب الثالث : خلاصة الدراسات السابقة و ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة .....
24	الفصل الثالث : منهجية الدراسة .....
25	تمهيد .....

26	المبحث الأول : الأدوات و الإجراءات المتبعة في الدراسة
26	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة
28	المطلب الثاني : الأدوات المتبعة في الدراسة
32	المطلب الثالث : صدق و ثبات الاستبيان
36	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
36	المطلب الأول : عرض خصائص العينة
41	المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب "مقياس ليكارت" الثلاثي
45	المطلب الثالث : تحليل و مناقشة
56	خاتمة
60	قائمة المراجع
63	الملاحق

# قائمة الجداول

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	قائمة المؤسسات الفندقية لمجتمع الدراسة	26
02	توزيع مفردات العينة المدروسة حسب المؤسسات الفندقية مجتمع الدراسة	27
03	توزيع درجات مقياس ليكارت الثلاثي	29
04	تحديد اتجاه المستوجبين حسب قيم المتوسط الحسابي	30
05	شرح الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة	31
06	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	33
07	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	34
08	نتائج اختبار ثبات و صدق الاستبانة	35
09	توزيع العينة حسب المؤسسة	36
10	توزيع العينة حسب الجنس	37
11	توزيع العينة حسب العمر	37
12	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	38
13	توزيع العينة حسب الخبرة العملية	39
14	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي	40
15	اتجاه إجابات العينة حول بعد التدريب	41
16	اتجاه إجابات العينة حول بعد تمكين العاملين	42
17	اتجاه إجابات العينة حول فريق العمل و الدعم الإداري	43
18	اتجاه إجابات العينة حول محور الالتزام التنظيمي	44
19	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	46
20	معامل الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي و بعد الالتزام الاتجاهي	47

48	معامل الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي و بعد الالتزام الاستمراري	21
49	معامل الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي و بعد الالتزام المعياري	22
50	اختبار t لإجمال المحاور مع متغيرة الجنس	23
51	اختبار الفروق anova للتسويق الداخلي و أبعاده	24
52	اختبار الفروق anova للالتزام التنظيمي و أبعاده	25
53	تقدير معالم النموذج	26
53	تقدير المعالم الكلية للنموذج	27
53	نتائج اختبار أثر إجمال محور التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي	28
53	نتائج اختبار أثر إجمال محور التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي	29
54	نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي	30

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	توزيع العينة حسب المؤسسة الفندقية	01
37	توزيع العينة حسب الجنس	02
37	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	03
38	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	04
39	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	05
40	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي	06

# قائمة الملاحق



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

# المقدمة

تمهيد:

يعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة و الذي ظهر في الثمانينات من القرن الماضي لمحاكاة التسويق التقليدي و سحب العلاقة بين المنظمة و العملاء على العلاقة بين العاملين ،فكما تحاول المنظمات تقديم الأفضل لعملائها تحاول بنفس الوقت تسهيل و بناء العلاقة مع العاملين .

فلقد تطور مفهوم التسويق الداخلي و لم يعد يقتصر على تطوير منتجات بخصائص و أسعار و ترويج فقط ، بل يعتمد على اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول من طرق المسوقين في قطاع الخدمات .

حيث نشأ هذا المفهوم ليعطي دورا فعالا في المنظمات الصناعية و الخدمية و تحقيق النتائج فيها ،

و ما يميز قطاع الخدمات عن غيره من القطاعات أنه يعتمد على العنصر البشري أكثر ، و لذلك يعتبر أداء العاملين هو أساس نجاح هذه المنظمات .

و يوفر التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة المتمثلة في اختيار و تعيين العاملين و مكافآت لتحفيزهم و تدريبهم و تطويرهم و الاتصالات الداخلية بينهم و سياسة الاحتفاظ بهم . حيث تعتبر أفضل ممارسات دقيقة لإدارة الموارد البشرية كي تكون استجابة المنظمة فعالة و ذات كفاءة . و هذه الأخيرة ملزمة ببذل الجهود للحفاظ عليهم و تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم .

إن تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الخدمية يشجعهم على الإبداع و التميز من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الأداء و الانجاز ، فالالتزام التنظيمي يعتبر عاملا مهما في التأثير على سلوك العاملين ، ليسهموا في تحقيق أهدافها .

حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات ، خاصة و أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحض بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات و أوائل السبعينات من القرن العشرين . و نتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات ، لغرض تحفيزه و زيادة درجة الالتزام .

الإشكالية الرئيسية : من خلال العرض السابق تبلور لنا إشكالية البحث التي يمكن صياغتها في السؤال التالي :

- ما علاقة التسويق الداخلي بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الفندقية لولاية الوادي ؟

التساؤلات الفرعية :

إن هذه الإشكالية الرئيسية تتفرع منها مجموعة تساؤلات فرعية يمكن صياغتها على النحو التالي :

- 1- ما مستوى التسويق الداخلي للمؤسسات الفندقية لولاية الوادي ؟
- 2- ما مستوى الالتزام التنظيمي للمؤسسات الفندقية لولاية الوادي ؟
- 3- هل يوجد علاقة معنوية بين التسويق و الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الفندقية لولاية الوادي؟
- 4- ما مدى أثر التسويق الداخلي على مستويات الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الفندقية لولاية الوادي
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة لمستوى التسويق الداخلي تعزى لاختلاف المؤسسات الفندقية بولاية الوادي ؟
- 6- هل هناك فروق ذات دلالة لمستوى الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف المؤسسات الفندقية بولاية الوادي ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى : هناك مستوى مقبول للتسويق الداخلي للمؤسسات الفندقية لولاية الوادي عند مستوى معنوي  $(\alpha > 0.05)$  .

الفرضية الثانية : هناك مستوى مقبول للالتزام التنظيمي للمؤسسات الفندقية لولاية الوادي عند مستوى معنوي  $(\alpha > 0.05)$  .

الفرضية الثالثة : يوجد علاقة معنوية بين التسويق و الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الفندقية لولاية الوادي عند مستوى معنوي  $(\alpha > 0.05)$  .

الفرضية الرابعة : هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الفندقية لولاية الوادي عند مستوى معنوي  $(\alpha > 0.05)$  .

الفرضية الخامسة : هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $0.05 > \alpha$ ) لمستوى

التسويق الداخلي تعزى لاختلاف المؤسسات الفندقية بولاية الوادي .

الفرضية السادسة : هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $0.05 > \alpha$ ) لمستوى

الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف المؤسسات الفندقية بولاية الوادي .

### مبررات اختيار الموضوع :

إن السبب الرئيسي في اختيارنا لموضوع دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسات

الفندقية لولاية الوادي يعود إلى :

#### ● أسباب ذاتية :

- اهتمام الباحثين بمثل هاته المواضيع و ميولهم لها لفك اللبس و الغموض عليها .
- رغبتنا في معالجة المشكلات المحيطة به .
- هذا الموضوع يدخل ضمن إطار تخصصنا .

#### ● أسباب موضوعية :

- توفر المصادر و المراجع فيه و الدليل على ذلك أن معظم الكتب التسويقية و كتب الالتزام التنظيمي تتحدث في جزء منها على أسباب اختيار الموضوع .
- تحقيق الولاء الوظيفي و الالتزام التنظيمي في المؤسسات الفندقية بتطبيق مختلف أبعاد التسويق الداخلي من تدريب و تمكين للعاملين و غيرها .

### أهداف الدراسة :

وفقا لمشكلة الدراسة و المتمثلة في معرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين في

المؤسسات الفندقية لولاية الوادي فإن بحثنا هذا يهدف لتحقيق ما يلي :

- معرفة دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين .
- معرفة دور تمكين العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي لهم .
- معرفة دور فريق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين .

- معرفة دور الدعم الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين .

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب العلمية التالية :

- 1- بيان مدى أهمية مفاهيم التسويق الداخلي بصورة نظرية لدى المؤسسات الفندقية لولاية الوادي .
- 2- الربط بين دور التسويق الداخلي مع الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات الفندقية لولاية الوادي .
- 3- أهمية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية لولاية الوادي .

### حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : المؤسسات الفندقية في ولاية الوادي .
- الحدود الزمنية : السداسي الثاني و الصيفي من العام الجامعي (2021/2020) . فيفري 2021 – جوان 2021 .
- الحدود البشرية : العاملون في المؤسسات الفندقية لولاية الوادي .

### المنهج و الأدوات المستخدمة :

استخدم الباحث في تصميم هذه الدراسة :

- المنهج الوصفي : و ذلك بالرجوع إلى الأدبيات المنشورة و المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب و مقالات و دراسات لاعتماد الجانب النظري من البحث .
- المنهج التحليلي : لتحليل متغيرات الدراسة إحصائياً و ذلك لتحليل البيانات و الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة .

أما بالنسبة للأدوات المستخدمة التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات هما :

- المصادر الثانوية : الكتب و الدوريات و الرسائل الجامعية ، و ذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة .

- المصادر الأولية : و هي الإستبانة التي تم إعدادها من قبل الباحثين لجمع البيانات التي تتعلق بموضوع الدراسة ، عددا من العبارات تعكس أهداف الدراسة و أسئلة و فرضيات الدراسة .

#### صعوبات البحث :

خلال البحث واجهتنا مجموعة من الصعوبات و التي تتمثل في :

- الاستقبال الغير لائق من طرف بعض الفنادق بالولاية .
- صعوبة الحصول على المعلومات على المستوى التطبيقي .
- ضيق الوقت لأن الدراسة الجيدة للموضوع تتطلب وقت أكبر .

#### محتوى البحث :

قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول :

حيث تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة.

أما الفصل الثاني الأدبيات النظرية و التطبيقية للتسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي و يتكون من مبحثين ، المبحث الأول الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي

بينما المبحث الثاني فقد احتوى على الأدبيات التطبيقية للتسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي

بينما الفصل الثالث منهجية الدراسة فيتكون من مبحثين ، المبحث الأول الأدوات و الإجراءات المتبعة في الدراسة . و المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات .

# الفصل الثاني

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للتسويق الداخلي والالتزام

التنظيمي

### تمهيد

تركز المنظمات على عمليات التبادل مع عملاء الخارجين وعلى رضا وإشباع رغبات هؤلاء العملاء من أجل تحقيق أهدافها ؛ وعليه فإن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمات وبالأخص المنظمات الخدمائية هو دور حيوي بالنسبة لهذه المنظمات، الأمر الذي أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي. أما الالتزام التنظيمي يركز على نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، و يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوًا فاعلاً فيها، نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة هذا السلوك الإنساني في المنظمات.

وبناء على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية "التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي"

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية "الدراسات السابقة في التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي"

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي

### المطلب الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي

يقوم التسويق الداخلي على اعتبار بائعي الخدمة أو مقدميها بمثابة زبائن المؤسسة الداخليين، الذين يتلقون الخدمة من قبل الموظفين الآخرين في المؤسسة نفسها وفي هذا المطلب سنقوم بتقديم بعض التعاريف الخاصة بالتسويق الداخلي .

### الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي :

يعرف التسويق الداخلي على حسب Cahil انه "عملية اختيار وتحفيز العاملين المؤهلين مع الاحتفاظ بهم شريطة أن تكون مهاراتهم و إمكانياتهم متوافقة مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها والتي تشبع حاجاتهم".<sup>1</sup>

وهو أيضا كما عرفه Gummesson "جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد العاملين بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة بتحقيقها من خلال التدريب والتحفيز و التقويم والمكافأة والانجاز"<sup>2</sup>

وقال هوانغ Huang 2003 "إن التسويق الداخلي يهدف إلى توظيف وتدريب وتحفيز العاملين الداخليين وتشجيعهم لفهم ومعرفة أهمية مفاهيم توجهات رضا الزبائن، فضلا عن ذلك التنسيق مع قسم التسويق لتقديم الدعم والمساعدة من أجل الوصول لتوفير خدمة عملاء ممتازة"<sup>3</sup>

ويرى ( Gronros, 1990, p242 ) أن مفهوم التسويق الداخلي ينص على أن طاقم العاملين في المؤسسة ما لن يحققوا المزايا و المنافع المتأتية من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام ، إلا إذا ترسخت لديهم القناعة المطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها ، أي أن على هؤلاء العاملين أن يعتنقوا الخدمة كفلسفة ونظام عمل يكون دائما موجها لزبون .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رائد ضيف الله الشوابكة ، اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد(دراسة حالة العاملين في أمانة عمان الكبرى ) ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2009-2010، ص13

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره ، ص13

<sup>3</sup> عطاء الله عزات أبو عودة ، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة -قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2014، ص11

<sup>4</sup> حميد عبد النبي الطائي ، التسويق السياحي مدخل استراتيجي ، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2004، ص389

اعتمادا على التعاريف السابقة ، نقول بان التسويق الداخلي هو المهمة التي تنجح في توظيف ، تدريب و تحفيز الموظفين القادرين على خدمة الزبائن بأفضل طريقة ممكنة حيث يكون تقديم أفضل خدمة وأحسن معاملة هو الهاجس الذي يمتلك كل فرد في المؤسسة ،بدءا من الموظف البسيط وصولا إلى الإدارة العليا ، أن هذا الانضباط في تقديم الأحسن لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان كل أفراد المؤسسة ملتزمون نحو أعمالهم، وملتزمون نحو تحقيق أهداف مؤسستهم .

### الفرع الثاني : أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية و تنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة و الأفراد العاملين:

#### أ- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، و تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضاء الزبائن ،معنى ذلك أن اعتناق أساليب و فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، و الأداة التي تعزز من خلالها موقعا التنافسي في هذه الأسواق، و هذا ما ينعكس إيجابا على أداء و رحية المنظمة و أهدافها المسطرة، و يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور: إدارة التغيير، بناء الصورة العامة ، استراتيجية المنظمة.<sup>1</sup>

1-إدارة التغيير : قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى و التي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة و الاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، و هنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و إنجاح هذه التغييرات.

2-بناء الصورة العامة : حسب ريتشارد نورمان تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر: قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة (في نظام إدارة منظمة الخدمة، و الصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد .بهدف التموقع الاستراتيجي ودخول السوق بفاعلية،تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف و توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية، وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي و التعريف

<sup>1</sup> د نبيل حليلو و د عريف عبد الرزاق ،التسويق الداخلي للمورد البشري :المفهوم والأهمية ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،العدد33،مارس2018،ص91

بنقاط تمييز المنظمة لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموّج في أذهان السوق أو القطاع المستهدف و لذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

3- استراتيجية المنظمة : تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف ، و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي و بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه<sup>1</sup>.

ب - أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف : العديد من المنافع و المزايا يستفيد منها الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

1- تحقيق الرضا لدى العاملين : أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا و الشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات و متطلبات العاملين و العمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العالين.

2- تطوير و تحسّن مستوى أداء العامل : يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب و التطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسّن أداء العامل و بالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.

3- تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري و بالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف

4- شعور الموظف بمعنى الوظيفة : برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام و الواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العالمين، و بالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات و التمييز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط<sup>16</sup> و بإمكاننا أن نلخص أهمية التسويق الداخلي ما أشار إليه كرونروس إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان أحدهما استراتيجي و الآخر تكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي و الإدراك بأهمية خدمة الزبائن، و الجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الإيجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله " بيع الخدمات و الخدمات المساعدة إلى الموظفين من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي و تحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره ،ص92

<sup>2</sup> د نبيل حليلو و د عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره ،ص92-93

### الفرع الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

تعددت أبعاد التسويق الداخلي حيث لم يوجد اتفاق في الأدبيات السابقة حول هذه الأبعاد، وقد قدم مجموعة من الباحثين أبعاد تكرر في بعض الدراسات، تمثل أبرزها في: التنسيق والتكامل بين الوظائف، التوجه نحو الزبون، مدخل التسويق الشبيه، الرضا الوظيفي، التمكين، تحفيز العاملين، جودة الخدمات، تطوير العاملين، رؤية المنظمة، استراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلي، القيادة العليا، التوظيف، التدريب، القيادة، المهارات وتطوير الافراد، بحوث السوق الداخلية، الابتكار والإبداع وسنقوم فيما يلي بعرض أهم هذه الأبعاد التي تكرر في أغلب الدراسات<sup>1</sup>:

1- **التوظيف (recruitment)**: هو الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، والأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية، وتشمل عملية التوظيف ثلاثة مراحل أساسية:

أولا - **الاستقطاب**: هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة بالمؤسسة.

ثانيا - **الاختيار**: يتمثل الاختيار الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل الوظيفة بناء على توافر مقومات ومتطلبات وجدارات يتمتع بها أكثر من غيره ويتم ذلك باستخدام أدوات اختيار متطورة ومتكاملة.

ثالثا - **التعيين**: هو تعيين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته بحيث يكون هنالك استثمار أفضل لقدرات الشخص وزيادة شعوره بالرضا نظرا لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عُيِّن فيها.

2. **التدريب**: يعد التدريب (training) احد الأدوات الرئيسية التي تسهم في تطوير قدرات الافراد وتأهيلهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه، ويعرف على أنه: "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم ومقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد على أداء وظائفهم لمواجهة الاحتياجات المستقبلية وتؤدي عملية التدريب عددا من الوظائف ذات الأهمية وتمثل في

✓ علاج النقص أو القصور في برامج إعداد المتدربين؛

✓ اطلاع المتدرب على الجديد والمستحدث بمجال طرائق وتقنيات التعليم، وهذا يؤكد الجانب

التجديدي، كما يؤكد الطبيعة الإستمرارية للتدريب؛

✓ رفع الكفاءة الإنتاجية للمتدربين عن طريق زيادة كفاءتهم الفنية وصيانة ورفع مستوى مهاراتهم.

✓ مساعدة المتدربين الجدد للتأقلم مع العمل وفهم متطلباته؛

✓ تحسين المناخ التنظيمي داخل المنظمة عن طريق رفع الروح المعنوية للعاملين فيها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زرواتي مواهب، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر)، رسالة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020، ص94

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص94

**3. التمكين :** يعرف التمكين (empowerment) انه امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء أعمالهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج، كما يعرف أنه المشاركة في المعلومات وغيرها من الأنشطة التي تساهم في الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويستند التمكين على ضرورة توافر عدة متطلبات نوضحها في ما يلي :

- الثقة الإدارية: توافر ثقة في كفاءة العاملين وصراحتهم وإمكانية الاعتماد عليهم؛
- الهيكل التنظيمي: هيكل مفرطح يتسم بانخفاض عدد المستويات الإدارية؛
- الأساس التنظيمي: فرق عمل وتتاح فرصة المشاركة لكل الأفراد؛
- التدريب: تتاح فرصة التدريب لكل العاملين وبشكل مستمر؛
- مكافأة العاملين: لتشجيع العاملين على السلوك المرغوب فيه وحثهم على المخاطرة؛
- الدعم الاجتماعي: تأييد من الرؤساء والزملاء والمرؤوسين؛
- الاتصالات: مفتوحة في كل الاتجاهات؛
- الرقابة: رقابة داخلية مع عدم عقاب المخطئ بل إعطائه فرصة أخرى.
- المدير: يقوم بدور المدرب ويتأكد من وضع الأهداف وحل المشاكل.
- المسؤولية: تقع على عاتق الفرد لذلك فهو يسعى لتحقيق الكفاءة.

**4.الاتصال الداخلي:** يعد بعد الاتصال الداخلي (internal communication) البعد الملموس والمحسوس من بين أبعاد التسويق الداخلي ومن الوسائل الحاسمة لنجاحه، إذ لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها دون وسائل الاتصالات التي تضمن اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بينها وبين العاملين، فبواسطتها يمكن توفير معلومات كافية ودقيقة تساعد على خلق المزيد من الوعي والفهم بين العاملين وتقليص الصراع بينهم بحيث تصبح عملية إقناع الزبائن و إيصال المعلومات إليهم بسهولة، ومن بين وسائل الاتصال الداخلي: اللقاءات والاجتماعات مع العاملين، التقارير السنوية، نشرات المؤسسة، الاتصالات الشفوية المباشرة بالعاملين، وقسمت أدوات الاتصال الداخلي إلى قسمين:

**أ -أدوات اتصال داخلي رسمية:** كالمحادثات وجها لوجه، المذكرات ، المجلات الداخلية، النشرات ، التقارير، لوحات المعلومات، التقارير السنوية عن أداء الشركة، الاجتماعات ،راديو المؤسسة، مركز الاتصال، الإنترنت ، النشرة الإخبارية، البريد الإلكتروني، مجلس الإدارة، صناديق الاقتراحات ، دراسة الآراء ، الموظفين والمواقف، المطبوعات، فرق متعددة التخصصات، المنسقين المستقلين، الأحداث والدورات ؛

**ب -أدوات اتصال داخلي غير رسمية:** كالشائعات والثرثرة، الاجتماعات غير الرسمية بعد العمل، تنظيم غداء للمدراء مع الموظفين، مجموعات العمل، الإدارة بالتجول ، العلاقات الغير رسمية بين الموظفين، دعم مبادرات العمال المتعلقة بحياة المجتمع المحلي، الأعمال الخيرية، الرياضة، الثقافة أو التعليم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره ،ص95

## 5. بحوث السوق الداخلية: تمثل أبحاث السوق الداخلي (internal market research)

الجهود المنهجية التي تبذلها المؤسسة للحصول على اقتراحات وتعليقات الموظفين حول القضايا المتعلقة بالعمل وتحسين تقديم الخدمات من خلال السماح لهم بالتعبير عن أفكارهم بحرية..

## 6. التوجه نحو الزبون: يعتبر التوجه نحو الزبون (customer orientation) قوة نقود التسويق الداخلي، فهذا الأخير يحفز

الموظفين على التوجه نحو الزبون والذي يقصد به فهم حاجات الزبون المستهدف بهدف خلق قيمة باستمرار، و أهمية سمات شخصية الموظف تكمن في التمكين النفسي المدرك، حيث أن مستوى توجه موظفي الخدمة نحو الزبون هو محرك رئيسي لرضاهم عن مؤسسة الخدمة، وأن توظيف موظفي الخدمة ذوي التوجه نحو الزبون، على الرغم من أنه لا يضمن النجاح الاقتصادي، إلا أنه يمثل خطوة حاسمة نح وه، ويتم تعريف التوجه نحو الزبون على أنه سمة شخصية على المستوى السطحي لاستعداد الموظف لتلبية احتياجات الزبائن في سياق الوظيفة، وقد يكون أداء بعض الموظفين أفضل من غيرهم لأنهم أكثر موهبة ولديهم الاستعداد لتجاوز "نداء الواجب" من خلال تقديم أكثر مما هو مطلوب من خلال أدوارهم ووصف الوظيفة.<sup>1</sup>

## 7. الحوافز والمكافآت: إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز

هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء، وبالتالي نجد أن تطبيقات المنظمة لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بموظفيها ولا تطلب منهم فقط بل كذلك تجازيهم. وإذا ما رغبت منظمة الخدمة بأن يكون فريق عملها موجهًا تجاه خدمة الزبائن عليها أن تبذل قصارى جهدها لوضع نظام فعال للمكافآت والإقرار بجهود عاملها ومعاملتهم كجزء من عائلة المنظمة. وهناك نوعين من الحوافز هما

– الحوافز المادية: هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالًا متنوعة مثل الرواتب الشهرية، الأجر اليومية، الزيادات السنوية والمكافآت وغيرها.

– الحوافز المعنوية: هي تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المنظمة كفرص الترقية وتقدير جهود العاملين واشراكهم في صنع القرار.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي

يدل مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد، وكان لعلماء الاجتماع السابق في البحث في هذا المجال كون الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع، وتربطه بهم علاقات تُشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم، من هنا يمكن إدراك أن الالتزام هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم، ويشير الالتزام التنظيمي إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، و يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوًا فاعلًا فيها، نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة هذا السلوك الإنساني في المنظمات.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره ، ص95

<sup>2</sup> د نبيل حليلو و د عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره ، ص90

### الفرع الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي

وراء مفهوم التسويق الداخلي يظهر الالتزام التنظيمي كمصطلح أساسي وكمفتاح دراسة العلاقات الثنائية موظف/مؤسسة . لذلك سوف نحاول التطرق لمفهوم الالتزام التنظيمي .

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: هو الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من اجلها ، و بالأهداف التي يتخذها ، و بتصورات الوصول إلى هذه الأهداف و هو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الإيمان ، و تحمل كافة التبعات و المسؤوليات المترتبة على ذلك .<sup>1</sup>

و يعرف كذلك الالتزام الوظيفي بأنه : "الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و تبني قيم هذه المنظمة ."<sup>2</sup>

وقد أورد (فليه ، و عبد المجيد ، 2009) تعريفات عديدة للالتزام التنظيمي نذكر اثنين منها :

- الالتزام التنظيمي عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية .

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء .<sup>3</sup>

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنها درجة التزام الفرد وتفانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله ، ورغبته القوية في البقاء و إستمراره عضوا مشاركا و فعالا ، وتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم ورسالة المنظمة بشكل عام .<sup>4</sup>

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث الالتزام التنظيمي بأنه سلوك إنساني يعبر عن درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها، مع وجود رغبة قوية لديه في الاستمرار في عضويتها.

### الفرع الثاني : أهمية الالتزام التنظيمي

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي<sup>5</sup>

1- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل

الأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون اقل احتمالا لترك العمل أو الغياب بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل. هذا مع ملاحظه أن كثره الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوه الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية .

2- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من اجل المنظمة

الأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعدادا للتضحية من اجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفه عالية وإنما

<sup>1</sup>د. احمد يوسف دويدن ، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان الأردن ، ص 180

<sup>2</sup>مرجع سبق ذكره، ص 180

<sup>3</sup>د. خليل عوض القيسي ، المناخ الأخلاقي و علاقته بالاحتراق النفسي و الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية و التعليم ،

دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان الأردن ، ص 111

<sup>4</sup>د. سلمان زيدان ، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة جودة ، دار مركز الكتاب الأكاديمي للنشر ، ص 42

<sup>5</sup>مؤيد موسى علي، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة ، دار امجد للنشر

2019، ص 215،

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي

- قد تكتفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة. وعلى كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها فلاشك أن التكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي مبررة.
- وبالتالي فان أهمية الالتزام التنظيمي بما يعود من نتائج ايجابية تلخص فيما يلي<sup>1</sup>
- 1- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز .
  - 2- التزام الأفراد تجاه منظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
  - 3- التزام الأفراد تجاه المنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل.
  - 4- إن شعور الأفراد بالالتزام للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين. حيث إن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر، مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين
  - 5- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى . الأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم. كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
  - 6- التزام الأفراد مع منظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاحها أو استمرارها وزيادة إنتاجها<sup>2</sup>.
- و يوضح الشكل أهمية وآثار الالتزام التنظيمي على كل من الفرد و المنظمة و المجتمع.

المستوى الفردي	مستوى المنظمة	المستوى الإجتماعي	المستوى القومي
<ul style="list-style-type: none"><li>الأمان</li><li>الاستعداد للتضحية</li><li>الشعور بالرضا و الاستقرار</li><li>رفع الروح المعنوية</li><li>إيجاد هدف في الحياة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تبنى الافراد لاهداف المنظمة</li><li>زيادة الانتاجية</li><li>رفع مستوى الجودة</li><li>تقليل التسرب الوظيفي</li><li>التبؤ بسلوك العاملين</li><li>تقبل العاملين للتغير</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تعزيز العلاقات الاجتماعية</li><li>الارتباط العائلي و الشعور بالسعادة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>زيادة الناتج القومي</li><li>كنتيجة لزيادة كفاءة العاملين و فاعليتهم في المنظمات</li></ul>

المصدر: (أبوجياب، 2014، ص18)

<sup>1</sup> منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة- مصر، 2015، ص78

<sup>2</sup> منال احمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص78

### الفرع الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

أشار كل من Allen & Mayer (ص12-1990) إلى ضرورة النظر إلى الالتزام التنظيمي كاتجاه متعدد الأبعاد ذو ثلاث أبعاد وهي الالتزام الشعوري، و الالتزام المستمر و الالتزام المعياري تشكل هذه الاتجاهات مجتمعة الالتزام التنظيمي، و فيما يلي تفصيل لكل من هذه الأبعاد:

#### 1. الالتزام الشعوري:

يعرف هذا النوع من الالتزام بأنه: "الارتباط العاطفي والشعور القوي بالانتماء والاندماج و المشاركة في لمنظمة"<sup>1</sup>.

وتحاول المنظمات أن تدعم الالتزام العاطفي لدى العاملين بها لعدة أسباب منها :

1- لأهمية تدعيم ولاء العاملين للمنظمة .

2- لان احتمال ترك العاملين الملتزمين عاطفيا للمنظمة ضئيل.

3- العاملون الملتزمين عاطفيا أكثر رغبة في التضحية من اجل بقاء و استمرارية المنظمات التي يعملون بها .

هذا و هناك عدة مداخل لتنمية الالتزام التنظيمي وخاصة "العاطفي" لدى لعاملين حدد بعضها جاري ديسلر في الآتي :

1- الإثراء الوظيفي أو ما يطلق عليه توسيع الوظيفة أو التوسيع الراسي للوظيفة.

2- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة و مصالح العاملين .

3- استقطاب و اختيار العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة .

ويرى (Allen and Meyer 1990 ص24 ) أن العاملين سيطورون من ارتباطهم العاطفي بالمنظمة عندما يتعرفون على

أهدافها، وعندما تتطابق قيمهم مع قيم المنظمة، وعندها يكونون قادرين على فهم قيم وأهداف المنظمة وتبنيها، وبهذا يتولد اندماجاً

نفسياً بينهم وبين المنظمة و يصبح الانتساب إليها والارتباط بها إفتخاراً ، لذلك فإن العاملين ذوي الالتزام الشعوري القوي يستمرون

في أعمالهم لأطول فترة ممكنة لأنهم يريدون ذلك.

#### 2. الالتزام المستمر<sup>2</sup>:

يعتبر البعد الثاني من أبعاد الالتزام التنظيمي؛ فعندما يبقى الأفراد في أي منظمة لفترات زمنية طويلة

فإنهم يبنون الاستثمارات التي تشمل الوقت والجهد الوظيفي والمهارات المكتسبة والمزايا والمكافآت التي تشيهم عن السعي للحصول

على فرصة عمل في منظمة أخرى، من هنا فالالتزام المستمر يمثل أحد أشكال الارتباط السيكولوجي مع المنظمة، والذي يعكس

إدراك العاملين للخسارة التي من الممكن أن تلحق بهم عند مغادرة المنظمة

وعليه فإن الالتزام المستمر يتطلب من العامل إدراكاً ووعياً بحجم التكاليف المرتبطة بترك المنظمة، وتشكل هذه الرابطة الرئيسة

للعامل مع المنظمة وقراره البقاء فيها جهداً مبدولاً للاحتفاظ بالفوائد والمنافع واستمرارية الحصول عليها، في حين يعتقد آخرون بأن

هذا النوع من الارتباط يشكل ارتباطاً وفق مبدأ الصنفقة، فالعاملين يحسبون استثماراتهم في المنظمة بناء على ما قدموه للمنظمة وما

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي (دراسة حالة البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة)، رسالة

ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2015-2016، ص36

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية و الخاصة، الطبعة1، الاكاديميون للنشر و

التوزيع، 2016، ص170-171

العائد الذي سيعود عليهم إذا استمروا في نفس العمل، أو في حال شعور العامل أنه سوف يفقد الكثير إذا ترك المنظمة، فضلا عن أن الخوف من فقدان هذه الاستثمارات سيدفع العاملين إلى تطوير الالتزام المستمر بسبب الافتقار إلى البدائل. بينما أشار Fulford (2005، ص75-77) أن التزام الفرد يمكن أن يعتمد على مدركاته لخيارات العمل المتاحة خارج عمله، ويحدث هذا عندما يعتقد العامل داخل المنظمة أن مهاراته غير قابلة للتسويق، مثل هذا العامل يمكن أن يشعر انه مقيد بمؤسسته الحالية، لذا فإن العاملين ذوي الالتزام المستمر العالي يظلون في أعمالهم لأنهم يحتاجون ذلك.

### 3. الالتزام المعياري<sup>1</sup>:

إن الالتزام المعياري يعكس الإحساس في الاستمرارية داخل المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

فالعاملين الذين لديهم مستوى مرتفع من الالتزام المعياري يشعرون أنه يجب عليهم البقاء مع المنظمة، فضلا عن أن العديد من الباحثين ينظرون إلى الالتزام المعياري من زاوية أخلاقية ويسمونه إلتزاما أخلاقيا، حيث يكون الالتزام المعياري أكثر عندما يجد الأفراد العاملين أنه من الصعب إعادة الإستثمارات التي أنفقتها عليهم المنظمات، وعليه فإن العاملين ذوي الالتزام المعياري العالي سيظلون في أعمالهم، لأنهم يشعرون بأن عليهم التزما بذلك .

<sup>1</sup> د.مدحت ابو النصر، ادارة و تنمية الموارد البشرية، طبعة 1،مجموعة النيل العربية للنشر ، مصر،2007،ص168-169

## المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للتسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي

### المطلب الأول : الدراسات السابقة في التسويق الداخلي

دراسة (سلوى محمود محمود مطاحن 2010/2009 ) بعنوان (تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أبعاد التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث في عمان من وجهة نظر العاملين فيها و تمثلت الأبعاد فيما يلي : الدعم الإداري ، و فرص التطور الوظيفي ، واتصالات وعلاقات العمل ، و عمل الفريق و المشاركة في اتخاذ القرار ، الرواتب و الحوافز . وتشكل عينة الدراسة من (14) منظمة يزيد عدد العاملين فيها (100) عامل ، و بعد تحديد مشكلة الدراسة و أسئلتها و فرضياتها تم تطوير و صياغة استبانة لما يعكس متغيرات الدراسة و أسئلتها و فرضياتها تم تطوير و صياغة استبانة لما يعكس متغيرات الدراسة .

و كان أهم النتائج أن المنظمات تقوم على تطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي ، حيث تقدم الإدارة الدعم الإداري للعاملين ، وتطبق إجراءات توظيف مقبولة ، وتقدم التدريب و فرص التطور الوظيفي اللازمة وتوفر نظام اتصالات وعلاقات عمل داخلية وتشجع العمل بروح الفريق ، و لكنها لا تتوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ولا تطبق نظام رواتب و حوافز عادل ، وكان من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة تركيز المنظمات على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعمل نظام عادل وواضح للرواتب والحوافز .

دراسة (محمود ادم محمد حسين 2016) بعنوان (التسويق الداخلي وأثره على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية السودانية) دراسة تحليلية (للعلاقة و الأثر بين أبعاد التسويق الداخلي و التزام العاملين داخل المؤسسات الصناعية السودانية بالعاصمة الخرطوم)

تهدف هذه الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في أبعاده (التدريب - التحفيز - فرق العمل - الاتصال الداخلي) و التزام العاملين داخل المؤسسات الصناعية السودانية بالعاصمة الخرطوم ، واعتمد الدارسين على مصادر أولية ومصادر ثانوية في الدراسة وذلك من خلال الكتب والدراسات السابقة في هذا المجال ، وقد تم تصميم إستبانة لجمع البيانات . كما تم استخدام الأساليب الإحصائية (SPSS & AMOS) لقياس اثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية السودانية .

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية السودانية . أظهرت نتائج الدراسة أن تركيز العاملين كان على بعد التحفيز ، مما يؤكد أن الحوافز تؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي (الإخلاصي والمحسوب) كما جاءت نتائج التحليل داعمة جزئياً للعلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي (الإخلاصي والمحسوب) وتوصلت الدراسة إلى انه يجب على المؤسسات الصناعية التركيز على التحفيز حيث تبين انه من أكثر الأبعاد تأثيراً على العاملين وأيضاً على المؤسسات الصناعية الاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي ذلك مما يحقق زيادة التزام العاملين لديه .

### دراسة (إياد فتحي العالول) بعنوان (أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة 2016).

وتم التركيز فيها على دراسة "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة"، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض.

وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال. كما تبين وجود تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي الشركة. وأيضاً يوجد تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي الشركة، كما تبين وجود أثر إيجابي لمتغيري العمر والدخل على الولاء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بالمحافظة على استمرارية تقديم رؤية الشركة بصورة حسنة إلى العاملين، وبضرورة استدامة الشركة للاتصال بالعاملين لديها و استغلال جميع البيانات التي تقوم بجمعها منهم لتحسين أعمالهم وتطوير إستراتيجياتها، ويجب أن تكون برامج التدريب والتطوير في الشركة موجهة لكافة المستويات الإدارية حتى تتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية مع ضرورة توفير الموارد الكافية من اجل تحسين جودة تدريب العاملين، كما أوصت بضرورة تحسين نظام المكافآت وقياس الأداء و ربطه بأهداف الشركة ليعمل على تشجيع العاملين لدى الشركة على العمل بروح الفريق وللمساهمة في تحقيق رؤيتها.

### دراسة (د. سام الفقهاء) بعنوان (تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي) (الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي في مدينتي نابلس وجنين)

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في عدة عناصر ومنها معرفة مهام الوظيفة، البرامج التدريبية، الأجر المناسب، الاتصالات داخل المؤسسة، العمل الجماعي، ونشر المعلومات التسويقية المتعلقة بأداء العاملين، وتناولت الرضا الوظيفي من خلال ظروف العمل، وطبيعة الإشراف، نظام الحوافز والمكافآت، فرص الترقية، المكانة الاجتماعية، ضمانات الاستقرار والسلامة والأمن الوظيفي، القيام بالواجبات الوظيفية، مرونة ساعات العمل، والمناخ التنظيمي المريح، وتناولت أيضاً ولاء العملاء المتمثل من وجهة نظر العاملين في الاهتمام والعناية بالعملاء، فهم احتياجات العملاء وتلبيتها بأسرع وقت متاح، والتي أصبحت من الموضوعات الحيوية والمعاصرة.

واختتمت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج الدراسة الميدانية والتي أهمها:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين إجراءات التسويق الداخلي الرضا الوظيفي.
  2. تؤثر إجراءات التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي.
- كما قدمت الدراسة بعض التوصيات للمصارف عينة الدراسة وأهمها العمل على استمرار البرامج التسويق الداخلي التي تؤدي إلى رضا العاملين الذي ينعكس على أدائهم وبالتالي رضا وولاء العملاء، فضلاً عن إفادة الباحثين مستقبلاً للبحث في هذا المجال

المطلب الثاني : الدراسات السابقة في الالتزام التنظيمي

دراسة (سامي إبراهيم حماد حنون2006) بعنوان(قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة).

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية التالية، (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير (الجنس، ومكان العمل)

و من أهم النتائج التي وصل إليها وعليها قام بالتقدم بعدة توصيات كان من أبرزها العمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك العمل الجاد من قبل إدارات هذه الجامعات على تطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الابتعاث أو الدورات التدريبية وورش العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.

دراسة (محمد حسن محمود الغرباوي2014) بعنوان (دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة)دراسة تطبيقية على(الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملين في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني للمواطنين في محافظات قطاع غزة. حيث سعت الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ودرجة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من وجهة نظر الموظفين، إضافة لتبيان أثر الفروق الفردية لمقدمي الخدمات على كل من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يؤكد وجود دور ايجابي للالتزام التنظيمي للموظفين في تحسين وتطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدموها للعملاء.
- 2- تتوفر درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات حيث بلغت ما نسبته 84.73%، ويرجع ذلك كون من أهداف الوزارة تمثل جزء من أهدافهم.
- 3- مستوى الخدمة التي يقدمها الشق المدني بالوزارة للمواطنين ذو جودة كبيرة بلغت نسبتها 89.77%، وتعبّر عن حالة رضا عالية عنها من قبل العاملين.

دراسة (آلاء السوق 2007) بعنوان (العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للعاملين) دراسة حالة (عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون )

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السمات الأساسية للولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون وما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للعاملين، بالإضافة إلى مستوى تأثير هذه العوامل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا. ويمكن تلخيص مشكلة البحث على الشكل التالي: ما هي العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون. انطلقت الدراسة من فرضية عدم وجود أثر بين الحوافز، تطوير المسار المهني، ضغوط العمل، القيادة التحويلية، على الولاء التنظيمي .

خلصت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا جيد، بالإضافة إلى تأثير التحفيز، تطوير المسار المهني للعاملين، ضغوط العمل، القيادة التحويلية بنسبة متفاوتة. كانت متغيرات القيادة التحويلية، والتحفيز لها الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي، و انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من المقترحات تسهم في الحفاظ على مستوى الولاء التنظيمي من خلال تعزيز مفهوم القيادة التحويلية بشكل أكبر، بالإضافة إلى تطوير نظام الحوافز مادياً ومعنوياً وجعله يتميز بالعدالة والمرونة للمحافظة على رضا الموظفين وولائهم.

دراسة (عاشوري ابتسام) بعنوان (الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية) دراسة حالة (مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة)

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، أما بالنسبة للنتائج النظرية فتعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، حيث أن الثقافة التنظيمية تسهل الالتزام الجماعي بالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب أن الأفراد يقبلون هذه الثقافة، وتنمي الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين فيها كما أنها تدعمه، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا . والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة، من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة، ومن ثم يكون لديهم حافزًا قويًا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية، في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة، وتوضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء. من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي

،بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة محل الدراسة ،و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث : خلاصة الدراسات السابقة و ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي ، حيث هدفت إلى معرفة اثر التسويق الداخلي على الجودة و علاقتها بالرضا الوظيفي .و هناك دراسات تناولت مستوى و دور الالتزام التنظيمي وعلاقته بتحسين الجودة و الولاء التنظيمي و الثقافة التنظيمية. وخرجت الدراسات السابقة على التسويق الداخلي أن المنظمات تقوم على تطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي ولكنها لا تتوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو تطبيق نظام حوافز ورواتب عادل مما يخلق أجواء عمل سلبية للبعض.

أما الدراسات التي تناولت اثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي فقد أكدت على أن الحوافز تؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي لأنه من أكثر الأبعاد تأثيرا على العاملين و كذلك اجمع على وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

### تمهيد الفصل

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة و المتمثل في دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الفندقية دراسة حالة المؤسسات الفندقية لولاية الوادي ، وسيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال مجموعة من المؤسسات الفندقية بولاية الوادي نموذجاً للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

**المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

### المبحث الأول : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الفندقية دراسة عينة من المؤسسات الفندقية ولاية الوادي من وجهة نظر الموظفين والعاملين، حيث اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

#### المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة

اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره و تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى اثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة عينة من البنوك ولاية الوادي .

#### أولا / مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة :

**1/ مجتمع الدراسة :** كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الفندقية دراسة عينة المؤسسات الفندقية ولاية الوادي ، ويتمثل مجتمع الدراسة في 6 مؤسسات فندقية تعمل في ولاية الوادي والجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم (1) : يوضح قائمة المؤسسات الفندقية مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسات الفندقية
01	الغزال الذهبي
02	فندق التيجاني
03	فندق سوف
04	فندق لوس
05	نزل سي موسى
06	فندق العلمي

مصدر: من إعداد الطلبة

**2/ عينة الدراسة:** بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الفندقية، وجهتنا مجموعة من الصعوبات والتي نذكر منها :

☒ وجود أغلب عمال الإدارات في عطلة بسبب جائحة كورونا وكذلك العطل السنوية .

☒ لم نتلقى تقبل وترحيب من بعض أصحاب المؤسسات الفندقية و الموظفين .

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

✘ اعتبار بعض العمال وأصحاب المؤسسات الفندقية أن الاستبيان يمس من أسرار المؤسسة.

رغم هذه الصعوبات لكن هناك عدة مؤسسات فندقية أبدت استعدادها لمساعدتنا في إتمام هذا البحث، وقد تم توزيع 100 استمارة أسئلة على موظفي المؤسسات الفندقية ، ولكن الاستثمارات المسترجعة كانت 73 استمارة فقط نظرا لإلغاء استمارات والجدول التالي يوضح قائمة باسم المؤسسات التي قمنا بزيارتها وعدد الاستثمارات المستلمة والملغاة

الجدول رقم ( 2 ): يوضح توزيع مفردات العينة المدروسة حسب المؤسسات الفندقية مجتمع الدراسة

الرقم	اسم البنك	الاستثمارات المستلمة	الإستثمارات الملغاة
01	الغزال الذهبي	30	07
02	فندق التيجاني	20	03
03	فندق سوف	20	05
04	فندق لوس	20	08
05	نزل سي موسى	05	04
06	فندق العلمي	05	0
	المجموع	100	27

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا / تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

1/ المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

2/ المصادر الأولية: تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه شخصيا ، بهدف تجميع

البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج spss.

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى توضيح أداة الاستبيان المستخدم في الدراسة وآلية تصميم الاستبيان وهيكل الاستبيان وهدف من استخدامه:

### أولاً: تصميم استمارة الاستبيان

يعتبر الاستبيان: " الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد وغيرها<sup>23</sup>. من خلال هذه المرحلة قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث. تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة .

➤ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل .

➤ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

قمنا بتصميم و توزيع استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة و متغيراتها المستقلة، و يتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

**القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية و الوظيفية عن المستجيب (اسم المؤسسة الفندقية

، الجنس، المستوى التعليمي ، العمر ، المنصب الوظيفي ، الخبرة العملية )

<sup>23</sup> د. طويطيمصطفى، د. وعيل ميلود ، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" - ، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327> ص 28

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 27 فقرة موزعة على محورين كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

المحور الأول: عبارات التسويق الداخلي وينقسم إلى ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: التدريب، ويتكون من (6) فقرات.
  - البعد الثاني: تمكين العاملين، ويتكون من (4) فقرات.
  - البعد الثالث: فريق العمل و الدعم الإداري، ويتكون من (6) فقرات.
- المحور الثاني: وهو عبارات الالتزام التنظيمي وينقسم ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الالتزام الإيجابي، ويتكون من (4) فقرات.
- البعد الثاني: الالتزام الاستمراري، ويتكون من (4) فقرات.
- البعد الثالث: الالتزام المعياري، ويتكون من (3) فقرات.

كما وضحنا سابقا فإنه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت\* (LikertScale) الثلاثي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: دائما، أحيانا، أبدا، وتمثل رقميا (3، 2، 1) على التوالي:

جدول رقم (3): توزيع درجات مقياس ليكرت الثلاثي

بدائل القياس	أبدا	أحيانا	دائما
الدرجة/الترميز	01	02	03

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت: (Likert Scale)

- \*مقياس ليكرت": يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث ResisLikert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم الباحثين بتحديد مستوى موافقتهم على البنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال الباحث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلا عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود: المرجع السابق، ص 51

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان<sup>1</sup>، فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في استبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = 4 = (3-1) = (وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي : طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة  $= 2/3 = 0.66$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلاً  $1 + 0.66 = 1.66$  : فنحصل على مجال  $[1 - 1.66]$  وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (4): تحديد اتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

الاتجاه (التقييم)	درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة	أبدا	من 01 إلى 1.66 درجة
درجة متوسطة	أحيانا	من 1.67 إلى 2.33 درجة
درجة عالية	دائما	من 2.34 إلى 3 درجة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: د. طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327> ص 110-111.

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

### ثانياً: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

1/ تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان : بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها و إدخالها في برنامج SPSS فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) وبالاستعانة ببرنامج SPSS وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار (Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-بأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ و هنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50<sup>24</sup>.

2/ تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامح التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS:Statistical Package (SPSS: V21) for the Social Sciences وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (5) يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

وصفها	الأداة الإحصائية
لوصف أفراد عينة الدراسة	التكرار و النسبة % والرسوم البيانية
اختبار ثبات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
لاختبار صدق الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون
وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	المتوسط الحسابي:
وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.	الانحراف المعياري:
هو مقياس لتشتت أو تبعثر توزيع الاحتمال أو توزيع التكرار . يتم تعريف معامل الاختلاف كنسبة الانحراف المعياري إلى الوسط الحسابي للتوزيع .	معامل الاختلاف
لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (oneSample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري ( دال إحصائيا ) بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة و المتوسط الفرضي ( $x=03$ )	اختبار T (oneSample t-test)
هو اختبار الدلالة الإحصائية المستخدمة في تحليل جدول الطوارئ . على الرغم أنه من الناحية العملية يتم استخدامه عندما تكون أحجام العينة صغيرة . إلا أنها صالحة لجميع أحجام العينات .	اختبار F (FICHER TEST)

المصدر: من اعداد الطالب ويتصرف بالاعتماد على المرجع التالي :-د.طويطمصطفى، د.وعيل ميلود ، مطبوعة

جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي - "، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية

<sup>24</sup>- أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير – جامعة البويرة ، 2014/06/30 : [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-ouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327)

[ouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327](http://dspace.univ-ouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327)

### المطلب الثالث : صدق وثبات الاستبيان:

وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

**أولا / الصدق الظاهري :** عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

**ثانيا/ الصدق البنائي :** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و(+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية <sup>25\*</sup> (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05 ، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة <sup>26\*</sup> 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه .

---

\*- القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الاحتمالية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

\* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05 ، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

1- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الأول : والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (6) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات التسويق الداخلي

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط		النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط	
دال	0,000	**0.551	العبارة رقم 09	دال	0,000	**0.422	العبارة رقم 01
دال	0,000	**0.463	العبارة رقم 10	دال	0,000	**0.400	العبارة رقم 02
دال	0,000	**0.562	العبارة رقم 11	دال	0,000	**0.518	العبارة رقم 03
دال	0,000	**0.562	العبارة رقم 12	دال	0,000	**0.502	العبارة رقم 04
دال	0,000	**0.553	العبارة رقم 13	دال	0,000	**0.597	العبارة رقم 05
دال	0,000	**0.573	العبارة رقم 14	دال	0,001	**0.386	العبارة رقم 06
دال	0,000	**0.327	العبارة رقم 15	دال	0,000	**0.419	العبارة رقم 07
دال	0,000	**0.443	العبارة رقم 16	دال	0,001	**0.381	العبارة رقم 08
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها							
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية							
قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.							
بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21 .

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة =0.422 r وهو دال إحصائياً حيث قيمة sig=0.000 أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الاولصادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

2- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني : والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (7) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات الالتزام التنظيمي

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط	العبارة رقم	النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط	العبارة رقم
دال	00,00	**0.536	العبارة رقم 07	دال	0,009	0.304**	العبارة رقم 01
دال	0,064	**0.218	العبارة رقم 08	دال	0,000	**0.401	العبارة رقم 02
دال	0,000	**0.404	العبارة رقم 09	دال	0,003	**0.178	العبارة رقم 03
دال	0,000	0.432	العبارة رقم 10	دال	0,000	**0.501	العبارة رقم 04
دال	0,000	0.576	العبارة رقم 11	دال	0,000	**0.432	العبارة رقم 05
				دال	0,000	**0.429	العبارة رقم 06

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها  
 \*\* تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة إحصائية وعدم وجود \*\* تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية  
 قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.  
 بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21 .

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة  $r=0.304$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة  $sig=90.00$  أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثالثا / ثبات وصدق أداة القياس باستخدام Cronbach Alpha:

من اجل البرهنة على أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها ، والتثبت من صدقها قمنا باستخدام أسلوب كرونباخ الفا الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس ، إضافة إلى أن معامل كرونباخ الفا يزودنا بتقدير جيد للثبات ، والجدول التالي يبين قيمة معامل والثبات والصدق كما يلي:

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

جدول رقم (8): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة

المحاور والأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إجمالي محور الأول	16	0.775	0.880
إجمالي محور الثاني	11	0.493	0.702
الإجمالي	27	0.792	0.889

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات على ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترّب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بال محور الأول هو ( 0.775 ) ، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر ب ( 0.493 ) ويتعلق بال محور الثاني بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عالي حيث بلغ ( 0.792 ) . مما يدل على ثبات أسئلة الاستبانة ، وان الاستبيان يقيس ما استخدم لأجله .

أما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ أن معامل الصدق لمحاور في الدراسة تعدى 0.889 مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور .

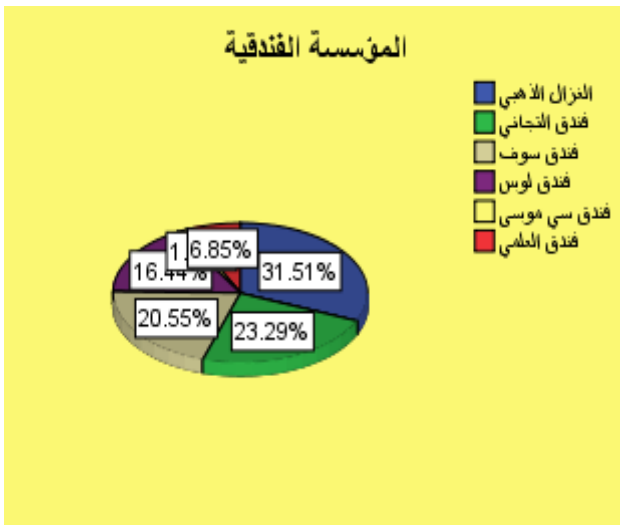
المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفريغها في البرنامج الإحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الأول : عرض خصائص العينة :

أولاً : توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤسسة الفندقية : وهي كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم( 9 ) : يبين توزيع العينة حسب المؤسسة الشكل رقم ( 1 ) : يبين توزيع العينة حسب المؤسسة



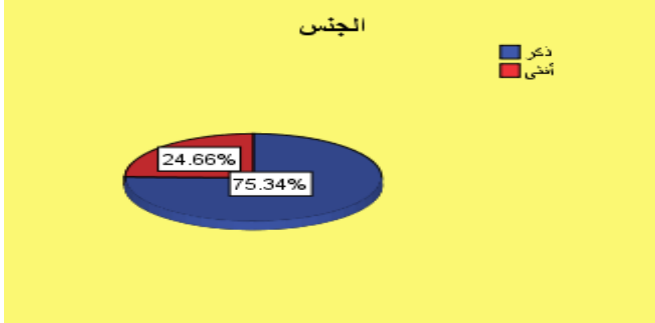
النسبة	التكرار	الفئة
31.05%	23	الزغال الذهبي
23.3%	17	فندق تجاني
20.5%	15	فندق سوف
16.4%	12	فندق لوس
1.4%	01	فندق سي موسى
1.4%	05	فندق العلمي
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة الفندقية حيث أن فندق الزغال الذهبي يشكل 31.05% من إجمالي العينة . بينما فندق التجاني يشكل 23.3% و فندق سوف و فندق لوس يشكلان 20.5% و 16.4% على التوالي . و فندق سي موسى و فندق العلمي تحصلا على نسبة 1.4% لكل منهما .

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا للجنس : وهي كما يوضحها الجدول التالي:  
جدول رقم (10) : يبين توزيع العينة حسب الجنس الشكل رقم (2) : يبين توزيع العينة حسب الجنس



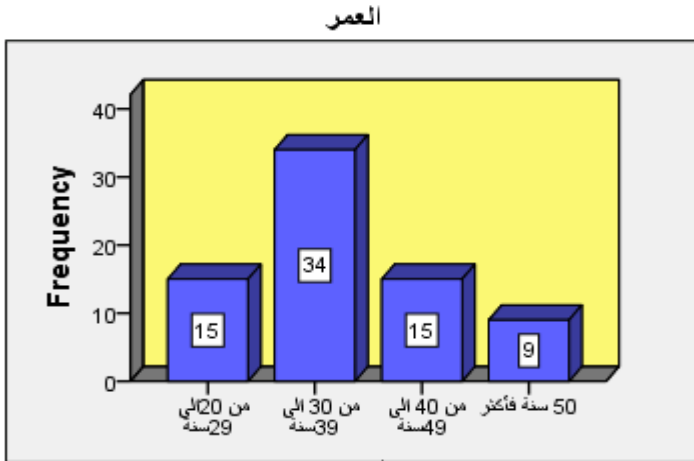
النسبة	التكرار	الفئة
75.3%	55	ذكر
24.3%	18	أنثى
%100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث أن ذكور أكبر نسبة بـ 75.3% ، أما الإناث يمثلون نسبة 24.3% .

ثالثا -توزيع أفراد العينة حسب العمر : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (11) :توزيع عينة دراسة حسب العمر الشكل رقم (3) : توزيع عينة دراسة حسب العمر



النسبة	التكرار	البيان
%20.5	15	من 20 إلى 29 سنة
%46.6	34	من 30 إلى 39 سنة
%20.5	15	من 40 إلى 49 سنة
%12.3	09	50 سنة فأكثر
%100	73	المجموع

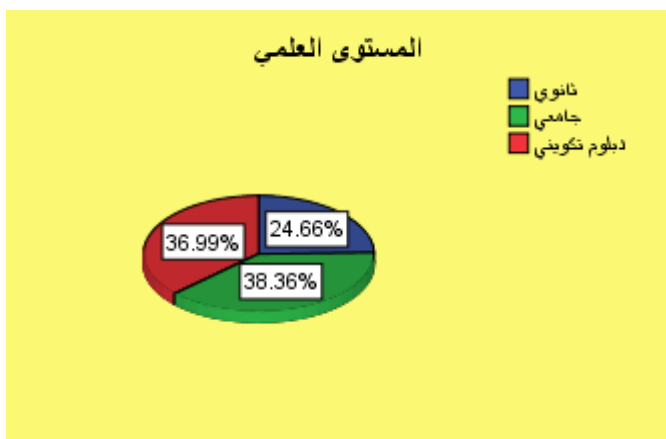
المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار وأن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة مئوية 46.6%، تليها الفئتين العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة 20.5%، وأخيرا تأتي

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 12.3% ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار ما (من إلى 40 49 سنة) مما يعني أنها لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابيا علي نتائج البحث .

رابعا -توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:  
جدول رقم(12) :توزيع عينة دراسة حسب المستوى الشكل رقم (4) :توزيع عينة دراسة حسب المستوى العلمي



البيان	التكرار	النسبة
ثانوي	18	24.7%
جامعي	28	38.4%
دبلوم تكويتي	17	37%
المجموع	73	100%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

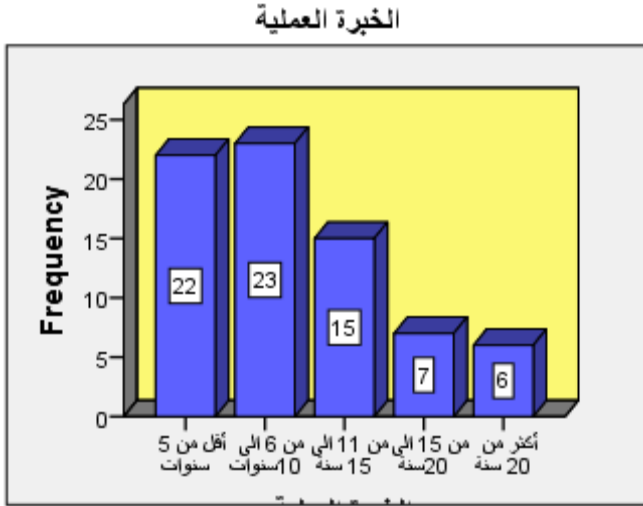
نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي لشهادة جامعية حيث بلغ عددهم 28 فرد بنسبة مئوية 38.4% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي لشهادة دبلوم تكويتي 37%، ونسبة حاملي شهادة 24.7%، أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

خامسا-توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم ( 13 ): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة الشكل رقم ( 5 ): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة العملية

العملية



البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	22	30.1%
بين 5 و10 سنوات	23	31.5%
بين 11 و 15 سنة	15	20.5%
من 15 الى 20 سنة	7	9.6%
أكثر من 20 سنة	6	8.2%
المجموع	73	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

مثل الجدول والشكل السابقين توزيع العينة حسب متغير الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتجاوز من 6 الى 10 سنوات قدرت ب 31.5 %، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية 30.1 %، تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنوات بنسبة مئوية تقدر ب 20.5 %، ثم أولئك الذين تتراوح خبرتهم (15 إلى 20 سنة) و(أكثر من 20 سنة) بنسبة مئوية قدرت ب 9.6%. أي أن معظم أفراد العينة خبرتهم تتعدى 10 سنوات .

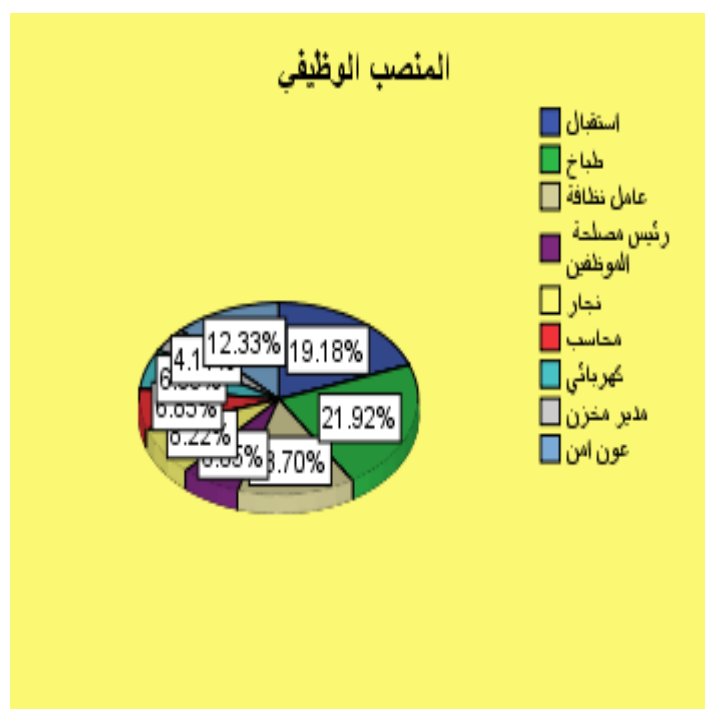
## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

سادسا : توزيع أفراد العينة تبعا مناصب الوظيفي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:  
الجدول رقم (14) يبين توزيع العينة حسب منصب الوظيفي

النسبة	التكرار	الفئة
19.2%	14	استقبال
21.9%	16	طباخ
13.7%	10	عامل نظافة
6.8%	05	رئيس مصلحة
8.2%	06	نجار
6.8%	05	محاسب
6.8%	05	كهربائي
4.1%	03	مدير مخزن
12.3%	09	عون أمن
%100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات SPSS

الشكل رقم (6) يبين توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي



## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب المنصب الوظيفي بنسب متفاوتة، حيث أن الموظفين استقبال وطباخين وعمال النظافة وعون أمن يمثلون أكبر نسبة 19.0%، أما بالنسبة للمناصب (رئيس مصلحة ونجار ومحاسب وكهربائي ومدير مخزن) يمثلون نسبة تتراوح ما بين 6.8% و8.2% سبب هذا التفاوت هو طبيعة هيكلها التنظيمي.

### المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت الثلاثي

سننتقل إلى عرض و تحليل نتائج هاته الدراسة حسب مقياس ليكارت الثلاثي والذي سبق ذكره في المبحث الأول، وحتى تكون النتائج دقيقة و واضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جدول و بوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، و تم حساب من النسب المئوية المتوسطة الحسابية و الانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر المستجوبين اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي و حسب اقل قيمة للتشتت و الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

### أولا : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور التسويق الداخلي :

لدينا في محور الأول ثلاثة أبعاد وسوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الإجابات فيه حسب

مقياس ليكارت الثلاثي كما يلي :

### 1/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعده التدريب:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعده التدريب كما يلي :

الجدول رقم (15): اتجاه إجابات العينة حول بعده التدريب

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعده التدريب
أحيانا	2	3275233	0.714	2.18	تضع الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد و القدامى
أحيانا	3	0.327523	0.714	2.18	توفر الإدارة كافة المستلزمات التدريبية
أحيانا	4	0.39	0.819	2.10	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب
أحيانا	5	0.365238	0.767	2.10	يتم وضع خطط التدريب بناء على أهداف محددة مسبقا
أحيانا	6	0.378431	0.772	2.04	تقدم المنظمة دورات تدريبية في مواضيع حديثة
دائما	1	0.308929	0.692	2.24	زاد التدريب من كفاءتك في إنجاز الأعمال

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الإجمالي	2.155	0.432	0.349607	أحيانا
----------	-------	-------	----------	--------

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن بعد التدريب أغلب إجاباتهم كانت تتجه نحو أحيانا ماعدا العبارة السادسة كانت تتجه نحو دائما، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (2.155) والانحراف المعياري قدره (0.432)، وهذه تقع في المجال (1.67-2.33)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (3)، ولقد احتلت الفقرة السادسة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر (0.692) ومتوسط حسابي قدره (2.24) حيث أقروا أن التدريب يزيد من كفاءتك في إنجاز الأعمال، بينما احتلت الفقرة الأولى المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.714) حيث تضع الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد و القدامى، واحتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.772).

### 2/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعث تمكين العاملين

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعث التمكين العاملين كما يلي :

الجدول رقم (16): اتجاه إجابات العينة حول بعث تمكين العاملين

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعث التمكين العاملين
دائما	1	273554	0.662	2.42	تحرص الإدارة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل
دائما	2	0.249145	0.583	2.34	تتيح لك الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار
أحيانا	3	0.321525	0.717	2.23	لديك صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة
أحيانا	4	0.311712	0.692	2.22	تملك حرية التصرف في عملك لتلبية حاجيات طالبي الخدمة
أحيانا		0.288984	0.373	2.30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن بعد التمكين العاملين كانت إجاباتهم بين دائما وأحيانا، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (2.30) ويقدر الانحراف المعياري (0.373) وهذه تقع في المجال (1.67-2.33)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (3)، ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

بانحراف معياري يقدر بـ(0.662)، وتشير إلى أن الإدارة تحرص على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.583)، حيث تتيح لك الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره(0.692).

### 3/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعد فرق العمل والدعم الإداري

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد فرق العمل والدعم الإداري كما يلي:

الجدول رقم (17): اتجاه إجابات العينة حول بعد فرق العمل والدعم الإداري

الترتيب	الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعد فرق العمل والدعم الإداري
2	دائما	0.248739	0.592	2.38	تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق
1	دائما	0.246311	0.601	2.44	يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل
4	أحيانا	0.267672	0.621	2.32	تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل بين العاملين
5	أحيانا	0.267401	0.607	2.27	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين
6	أحيانا	0.366995	0.745	2.03	تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية و الاجتماعية للعاملين
3	أحيانا	0.286695	0.668	2.33	يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء
	أحيانا	0.280636	0.388	2.29	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن بعد فرق العمل والدعم الإداري كانت كل إجاباتهم نحو أحيانا ماعدا العبارتين الأولى والثانية فكانت تتجه نحو دائما، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (2.29) ويقدر الانحراف المعياري (0.388) وهذه تقع في المجال (1.67-2.33)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (3) ،ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ(0.601)، وتشير إلى أن التعاون يسود بين العاملين في فرق العمل ؛ بينما احتلت الفقرة الأولى المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.592) حيث أن

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الإدارة تشجع العاملين على العمل بروح الفريق ، واحتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره(0.745).

ثانيا : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الالتزام التنظيمي:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمحور الالتزام التنظيمي كما يلي:

الجدول رقم (18): اتجاه إجابات العينة حول محور الالتزام التنظيمي

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد الأول : الالتزام الإتجاهي
أحيانا	7	0.301357	0.666	2.21	تستمتع بالحديث عن عملك مع أصدقائك خارج نطاق العمل
دائما	1	0.277778	0.650	2.34	ارتباطك بعملك بدوافع ذاتية
أحيانا	9	0.338424	0.687	2.03	تتنازل عن عملك لصالح منظمات أخرى
دائما	2	0.268376	0.628	2.34	تعتبر نفسك على درجة عالية من الالتزام اتجاه العمل
أحيانا		0.296484	0.65775	2.23	الإجمالي
الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد الثاني : الالتزام الاستمراري
أحيانا	4	0.330396	0.750	2.27	تركك لعملك يسبب لك مشاكل (نفسية، اقتصادية، شخصية )
دائما	3	0.277778	0.650	2.34	تحب البقاء و الاستمرار في عملك الحالي
أحيانا	10	0.357635	0.726	2.03	تستمر في عملك حتى و لو كانت لديك رغبة في تركه
أحيانا	8	0.310502	0.680	2.19	الفرص المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة
أحيانا	/	0.319078	0.7015	2.2075	الإجمالي
الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد الثالث : الالتزام المعياري
أحيانا	6	0.323111	0.727	2.25	تعتقد أن ترك عملك الحالي دون مبرر هو تصرف غير أخلاقي

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

أحيانا	5	0.285841	0.646	2.26	تشعر بأن الالتزام الأخلاقي هو أهم الأسباب التي تدفعك للبقاء في عملك
أحيانا	11	0.454286	0.795	1.75	تعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف
أحيانا	/	0.35441	0.72267	2.08666667	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

تشير البيانات السابقة بأن محور الالتزام التنظيمي أغلب آراء أفراد العينة قد أعطوا أحيانا ، ماعدا ثلاثة عبارات كانت نوجه نحو دائما وهي العبارة الثانية والعبارة الرابعة والعبارة السادسة ، حيث قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (2.183) وقدر الانحراف المعياري (0.279) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (3).

ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب(0.650) ، التي تشير إلى أن ارتباطك بعملك يكون بدوافع ذاتية ، بينما احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.628)، التي تشير إلى أنه تعتبر نفسك على درجة عالية من الالتزام اتجاه العمل ، واحتلت الفقرة الحادية عشر المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.795).

### المطلب الثالث: التحليل و المناقشة :

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات الإحصائية والاختبارات يجب أولا معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا ، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايرو و سيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

#### أولا/ اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا اولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk ، ولكن بما أن العينة الدراسة اكبر من 30 نقول أن البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي .

#### ثانيا/ الاختبار المعلمية:

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلين ، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير .

فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لان التوزيع طبيعي ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلين ، واختبار ANOVA ، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد .

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1/ اختبار فرضيات العلاقة: سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لان التوزيع طبيعي ونختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي .

$H_0$ : لا توجد علاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي .

$H_1$ : توجد علاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي .

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations			
		X1	X2
X1	Pearson Correlation	1	.526**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	73	72
X2	Pearson Correlation	.526**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	72	72

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

$X1$  = التسويق الداخلي /  $X2$  = الالتزام التنظيمي

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي كانت طردية قوية ومعامل الارتباط مساوي إلى (0.526) وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ، لأن قيمة  $\text{sig}=0.000$  وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفرية.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي و بعد الالتزام الاتجاهي .

$H_0$ : لا توجد علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي و الالتزام الاتجاهي .

$H_1$ : توجد علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي و الالتزام الاتجاهي .

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي:

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الجدول رقم (20) : معامل الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي و الالتزام الاتجاهي .

المحور الأول: التسويق الداخلي		بعد الالتزام الاتجاهي
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.014	**0.285	بعد التدريب
0.046	**0.234	بعد تمكين العاملين
0.000	**0.440	بعد فرق العمل والدعم الإداري
0.000	**0.319	اجمالي المحور الاول

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

✘ العلاقة بين بعد التدريب و بعد الالتزام الاتجاهي كانت طردية متوسطة حيث أن معامل الارتباط مساوي إلى (0.285) وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ، لأن قيمة  $\text{sig}=0.014$  وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✘ العلاقة بين بعد تمكين العاملين و بعد الالتزام الاتجاهي كانت طردية ومتوسطة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.234) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، لأن قيمة  $\text{sig} = 0.046$  وهي أقل من 0.05، أي نرفض الفرض الصفري .

✘ العلاقة بين بعد فرق العمل والدعم الإداري و بعد الالتزام الاتجاهي طردية متوسطة لان معامل الارتباط يساوي (0.440) وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5% لان قيمة  $(\text{sig}= 0.000)$  وهي أقل من 0.05 ، أي نرفض الفرض الصفري.

✘ وجدنا أن معامل الارتباط بين إجمالي محور التسويق الداخلي وإجمالي بعد الالتزام الاتجاهي يساوي (0.319) وهو ارتباط طردي قوي نوعا ما وله دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، نظرا لأن قيمة  $\text{sig}=0.000$  وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المحور الأول التسويق الداخلي و بعد الالتزام الاتجاهي.

الفرضية الصفرية الثالثة : لا توجد علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي و بعد الالتزام الاستمراري .

$H_0$ : لا توجد علاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام الاستمراري .

$H_1$ : توجد علاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام الاستمراري .

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (21) : معامل الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي و الالتزام الاستمراري .

المحور الأول: التسويق الداخلي		بعد الالتزام الاستمراري
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.217**	0.065	بعد التدريب
0.239**	0.042	بعد تمكين العاملين
0.027**	0.820	بعد فرق العمل والدعم الإداري
0.161**	0.000	إجمالي المحور الأول

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي :

☒ العلاقة بين بعد التدريب و بعد الالتزام الاستمراري كانت عكسية حيث أن معامل الارتباط مساوي إلى (0.217) وهذا الارتباط ليس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ، لأن قيمة sig=0.065 وهي أكبر من 0.05 ، أي نقبل الفرض الصفري.

☒ العلاقة بين بعد تمكين العاملين و بعد الالتزام الاستمراري كانت طردية ومتوسطة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.239) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، لأن قيمة sig =0.042 وهي أقل من 0.05 ، أي نرفض الفرض الصفري .

☒ العلاقة بين بعد فرق العمل والدعم الإداري و بعد الالتزام الاستمراري عكسية لان معامل الارتباط يساوي (0.027) وهذا الارتباط ليست له دلالة إحصائية عند مستوى 5% لان قيمة (sig= 0.082) وهي أقل من 0.05 ، أي نرفض الفرض الصفري.

☒ وجدنا أن معامل الارتباط بين إجمالي محور التسويق الداخلي وإجمالي بعد الالتزام الاستمراري يساوي (0.161) وهو ارتباط طردي قوي نوعا ما وله دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، نظرا لأن قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المحور الأول التسويق الداخلي و بعد الالتزام الاستمراري.

الفرضية الصفرية الرابعة : لا توجد علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي و بعد الالتزام المعياري .

$H_0$ : لا توجد علاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام المعياري .

$H_1$ : توجد علاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام المعياري .

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (22) : معامل الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي و الالتزام المعياري .

بعد الالتزام المعياري		المحور الأول: التسويق الداخلي
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.002	**0.365	بعد التدريب
0.000	**0.453	بعد تمكين العاملين
0.000	**0.516	بعد فرق العمل والدعم الإداري
0.000	**0.444	اجمالي المحور الاول

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

☒ العلاقة بين بعد التدريب و بعد الالتزام المعياري كانت طردية متوسطة حيث أن معامل الارتباط مساوي إلى (0.365) وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ، لأن قيمة  $\text{sig}=0.002$  وهي أكبر من 0.05 ، أي نرفض الفرض الصفري.

☒ العلاقة بين بعد تمكين العاملين و بعد الالتزام المعياري كانت طردية ومتوسطة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.453) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، لأن قيمة  $\text{sig}=0.000$  وهي أقل من 0.05 ، أي نرفض الفرض الصفري .

☒ العلاقة بين بعد فرق العمل والدعم الإداري و بعد الالتزام المعياري طردية متوسطة لان معامل الارتباط يساوي (0.516) وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5% لان قيمة  $\text{sig}=0.000$  وهي أقل من 0.05 ، أي نرفض الفرض الصفري.

☒ وجدنا أن معامل الارتباط بين إجمالي محور التسويق الداخلي و بعد الالتزام المعياري يساوي (0.444) وهو ارتباط طردي قوي نوعا ما وله دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، نظرا لأن قيمة  $\text{sig}=0.000$  وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المحور الأول التسويق الداخلي و بعد الالتزام المعياري.

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما يلي :

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

**1- اختبار t لعينتين مستقلين:** هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة إلى قسمين وهي الجنس ، إذا ستكون هناك فرضية رئيسية و فرضيتين جزئيتين كما يلي :

**1-1/الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى الجنس ، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

**الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الأول التسويق الداخلي ترجع إلى خاصية الجنس .

**الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الثاني الالتزام التنظيمي ترجع إلى خاصية الجنس .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (23) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

المحاور	اختبارتجانس التباين F	مستوى دلالة	إختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
المحور الأول التسويق الداخلي	0.014	0.905	-3.403-	0.601
المحور الثاني الالتزام التنظيمي	7.792	0.507	0.594-	0.554

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول(التسويق الداخلي)  $F= 0.014$  وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي أن التباين متساو ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبار ت للاستقلالية (انظر الملحق 03) ، وكذلك بالنسبة للمحور الثاني (الالتزام التنظيمي) كانت قيمة اختبار التجانس  $F=7.792$  الذي نقبل فيه الفرض الصفري لان قيمة المعنوية لقيمة F اكبر من 0.05 ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول كذلك من جدول اختبار ت للاستقلالية .

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-3.403، -0.594) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.601 ، 0.554)، مما يعني قبول الفرضية الجزئية الأولى القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الأول التسويق الداخلي ترجع للجنس ، وكذلك قبول الفرضية الجزئية الثانية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الثاني الالتزام التنظيمي ترجع للجنس .

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

**2- اختبار تحليل التباين الأحادي :** هذا الاختبار من الاختبارات المعملية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا سوف ندرس خاصية (المؤسسة الفندقية) ، إذا ستكون هناك فرضية رئيسية متبوعة بأربع فرضيات جزئية كالآتي :

**1-2/ الفرضية الرئيسية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية المؤسسة الفندقية ، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى أربع فرضيات جزئية كالآتي :

**الفرضية الجزئية الأولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على بعد التدريب ترجع إلى المؤسسة الفندقية .

**الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على بعد تمكين العاملين ترجع إلى المؤسسة الفندقية

**الفرضية الجزئية الثالثة :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على بعد فرق العمل والدعم الإداري ترجع إلى المؤسسة الفندقية

**الفرضية الجزئية الرابعة :** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الالتزام التنظيمي ترجع إلى المؤسسة الفندقية .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة للمؤسسة الفندقية ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (24) اختبار الفروق ANOVA للتسويق الداخلي و أبعاده .

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X1	Between Groups	1.707	5	.341	3.844	.004
	Within Groups	5.950	67	.089		
	Total	7.657	72			
X11	Between Groups	2.409	5	.482	2.920	.019
	Within Groups	11.054	67	.165		
	Total	13.463	72			
X12	Between Groups	1.621	5	.324	2.582	.034
	Within Groups	8.410	67	.126		
	Total	10.031	72			
X13	Between Groups	1.451	5	.290	2.066	.081
	Within Groups	9.411	67	.140		
	Total	10.862	72			

X1=التسويق الداخلي / X11= بعد التدريب / X12= بعد تمكين العاملين / X13= بعد فريق العمل و الدعم الإداري

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية  $F$  كما هي موضحة في الجدول أعلاه و كلها بمستويات معنوية و أقل من 0.05 ما عدا البعد الثالث مما يجعلنا نقوم بقبول الفرضيات الجزئية أي أنهلا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على البعدين الأول و الثاني بينما هناك فروق في البعد الثالث .

الجدول رقم (25) اختبار الفروق ANOVA للالتزام التنظيمي و أبعاده .

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X2	Between Groups	1.634	5	.327	5.146	.000
	Within Groups	4.192	66	.064		
	Total	5.827	71			
X21	Between Groups	1.274	5	.255	2.396	.047
	Within Groups	7.017	66	.106		
	Total	8.291	71			
X22	Between Groups	.807	5	.161	1.019	.413
	Within Groups	10.443	66	.158		
	Total	11.250	71			
X23	Between Groups	3.783	5	.757	4.863	.001
	Within Groups	10.267	66	.156		
	Total	14.049	71			

**X2: الالتزام التنظيمي / X21: بعد الالتزام الاتجاهي / X22: بعد الالتزام الاستمراري / X23: بعد الاتجاه المعياري**

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية  $F$  كما هي موضحة في الجدول أعلاه و كلها بمستويات معنوية و أقل من 0.05 مما يجعلنا نقوم بقبول الفرضيات الجزئية أي أنهلا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على مستوى جميع الأبعاد الخاصة بالالتزام التنظيمي .

**3 / فرضية التأثير:** من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور أبعاد التسويق الداخلي كمتغير مستقل ، ومحور الالتزام التنظيمي كمتغير تابع ثم بعد ذلك نبين تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي كما يلي:

**3-1- اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين إجمالي محور التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي:**

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور التسويق الداخلي إجمالاً مع محور الالتزام التنظيمي عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الجدول رقم (26) تقدير معالم النموذج

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.526 <sup>a</sup>	.277	.266	.24536

a. Predictors: (Constant), X1

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (27) اختبار المعنوية الكلية للنموذج

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.613	1	1.613	26.786	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.214	70	.060		
	Total	5.827	71			

a. Dependent Variable: X2

b. Predictors: (Constant), X1

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (28) نتائج اختبار اثر إجمالي محور التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.144	.202		5.666	.000
	X1	.460	.089	.526	5.175	.000

a. Dependent Variable: X2

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y=1.144+0.46X1$$

$$T=(5.666)(5.175)$$

الجدول رقم (29) نتائج اختبار اثر إجمالي محور التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي

Sig	$\beta$	Sig	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	0.460	0.000	1	26.786	0.277	0.526	الالتزام التنظيمي
			70				
			71				

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي إذ بلغ معامل ارتباط ( $R = 0.526$ ) وهو ارتباط قوي طردي عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد  $R^2$  بلغ (0.277) حيث أن 27.7% من التغير في الالتزام التنظيمي يرجع للتغير في أبعاد التسويق الداخلي ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta = 0.460$ ) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بأبعاد التسويق الداخلي بمكوناتها يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي بقيمة (0.426) ويؤكد معنوية أثر أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي قيمة F المحسوبة والتي بلغت ( $F=26.786$ ) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة ( $sig=0.000$ ) ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5%.

#### 3-2- اختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد بين أبعاد التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي

ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة الفندقية بالوادي على الالتزام التنظيمي ، تم استخدام الانحدار المتعدد ، عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة الفندقية و المتمثلة في (بعد التدريب، بعد تمكين العاملين ، بعد فرق العمل والدعم الإداري ) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الفندقية بالوادي ونتائج الاختبار موضحة بالجدول التالي :

الجدول رقم (30) نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	(R)	معامل الارتباط	(R2)	معامل التحديد	F	المحسوبة	DF	درجات الحرية	Sig	مستوى الدلالة	$\beta$	معامل الانحدار	Sig	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	0.503	0.253	7.808	3	69	72	0.000	بعد التدريب	0.108	0.127				
								بعد تمكين العاملين	0.206	0.134				
								بعد فرق العمل	0.085	0.170				

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي :

$$\hat{Y} = 1.210 + 0.127 X1 + 0.134X2 + 0.170 X3$$

$$T = (5.930) \quad (1.627) \quad (1.277) \quad (1.747)$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة بالوادي على الالتزام التنظيمي إذ بلغ معامل ارتباط (0.503) وهو ارتباط طردي متوسط، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.253) أي أن 25.3% من التغيير في الالتزام التنظيمي ناتج عن تغيير في الاهتمام أبعاد التسويق الداخلي ، كما بلغت قيمة التأثير ( $\beta_1=0.127$ ) لبعد البنية التدريب أي أن الزيادة بوحدة واحدة في بعد التدريب يؤدي إلى الزيادة في الالتزام التنظيمي بـ 12.7%، أما عن قيمة التأثير لبعد تمكين العاملين فقد بلغ ( $\beta_2=0.134$ ) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في بعد تمكين العاملين يؤدي إلى الزيادة في الالتزام التنظيمي بـ 13.4% ، وأخيرا فقد كانت قيمة التأثير لبعد فرق العمل والدعم الإداري فقد بلغ ( $\beta_3=0.170$ ) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تأثير فرق العمل والدعم الإداري يؤدي إلى الزيادة في الالتزام التنظيمي بـ 17% .

الخاتمة

لقد حاول الباحثون من خلال بحثهم هذا دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي ، حيث كانت المؤسسات الفندقية بولاية الوادي محل الدراسة الميدانية . أين تم الوقوف على واقع التسويق الداخلي و مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي هذه المؤسسات . حيث أن الاهتمام بالموظف و التحسين من قدراته و محاولة تنمية الالتزام لديه ، من خلال السعي لتحقيق رضاه أصبح له اهتمام كبير لدى أغلب المؤسسات .

نتائج الدراسة :

- 1- هناك مستوى مقبول للتسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية لولاية الوادي حيث كان إتجاه مختلف أبعاده -أحيانا - .
- 2- هناك مستوى مقبول للالتزام التنظيمي في المؤسسات الفندقية لولاية الوادي حيث كان اتجاه مختلف أبعاده -أحيانا- .
- 3- من خلال الدراسة تبين لنا وجود علاقة معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي في المؤسسات الفندقية لولاية الوادي.
- 4- هناك أثر بنسبة 46% للتسويق الداخلي بمختلف أبعاده على مستويات الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الفندقية لولاية الوادي .
- 5- ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التسويق الداخلي تعزى لاختلاف المؤسسات الفندقية لولاية الوادي في البعدين الأولين و هما بعد التدريب و بعد تمكين العاملين حيث وجدت قيمة  $0.19 \text{ SIG}$  و  $0.34$  على التوالي و هناك فروق تعزى لاختلاف المؤسسات الفندقية في بعد فريق العمل و الدعم الإداري حيث كانت قيمة  $\text{SIG}$  تساوي  $0.81$ .
- 6- ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الالتزام التنظيمي بجميع أبعاده تعزى لاختلاف المؤسسات الفندقية لولاية الوادي حيث كانت قيمة  $\text{SIG}$  تساوي  $0.47$  و  $0.413$  و  $0.01$  لبعده الالتزام الاتجاهي ، الاستمراري و المعياري على التوالي .
- 7- ظهر بوضوح وجود أثر للتدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية لولاية الوادي في تحقيق الالتزام بجميع أبعاده (الاتجاهي ، الاستمراري و المعياري ) للعاملين ، حيث توفر الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد و القدامى ، و توغر كافة مستلزمات العمليات التدريبية ، كما يتم وضع خطط التدريب بناء على

الأهداف المعدة مسبقا ، ثم تقيس الإدارة مستوى استفادة العاملين من التدريب حيث أفاد العاملون أن التدريب زاد من كفاءة إنجاز الأعمال لديهم .

8- أظهرت النتائج وجود أثر لتمكين العاملين في المؤسسات الفندقية لولاية الوادي كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين التنظيمي بأبعاده الثلاثة ، حيث يمتلك الموظف أحيانا حرية التصرف في العمل لتلبية حاجات طالبي الخدمة . وكذلك وجود صلاحيات نسبية لدى الأفراد لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات الزبائن . و أن إدارة المؤسسات الفندقية لولاية الوادي تشارك العاملين في حل المشكلات و طرح الأفكار الجديدة و توفر الأمانة التسهيلات اللازمة لأداء العمل .

9- أشارت النتائج إلى أن تزويد العاملين في الإدارة بالمعلومات التسويقية يعكس الأهمية البالغة للدور الذي تقوم به الإدارة العليا للمؤسسات الفندقية . حيث أثر المعلومات التسويقية تلك كان واضحا في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بأبعاده الثلاثة .

10- لقد ظهر جليا أن الإدارة تشجع العمل الجماعي ، و كذلك تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين و تعمل على نشر الأجواء الودية بينهم .

11- من خلال تقديم المؤسسة لبيئة محفزة للعمل و أنها تحرص على تقديم برامج رفاهية و اجتماعية للعاملين نجد أن بعد الدعم الإداري مطبق في المؤسسات الفندقية لولاية الوادي .

12- ظهر جليا لدى العاملين التزامهم الاتجا هي نحو العمل و ذلك ناتج عن الأبعاد الثلاثة التسويق الداخلي . حيث تم التعبير عن هذا الالتزام بأنهم يستمتعون بالحديث عن أعمالهم مع أصدقائهم خارج نطاق العمل ، كما يوجد لديهم ارتباط بدافع ذاتي بالعمل و ليس لديهم الرغبة في تركه أو التنازل عنه لصالح منظمات أخرى . و هم يعتبرون أنفسهم على درجة عالية من الالتزام نحو أعمالهم .

13- أثبتت الدراسة وجود التزام استمراري لدى العاملين نحو العمل ، و قد بدا ذلك واضحا من خلال رغبتهم في الاستمرار في العمل ، و أن ترك العمل يسبب لهم مشاكل عديدة ، كما يرون أن فرص العمل في المنظمات الأخرى غير مناسبة .

14- كما توصلت الدراسة إلى أن الالتزام المعياري لدى العاملين في المؤسسات الفندقية ذو اتجاه إيجابي بسبب تأثير تطبيق أبعاد التسويق الداخلي ، و كان ذلك جليا من خلال رأي العاملين أن ترك عملهم ليس تصرفا أخلاقيا ، كما أن شعورهم بأن الالتزام الأخلاقي هو من أهم الأسباب التي تدفعهم للبقاء في المنظمة أطول مدة ممكنة دون الحاجة للتغيير .

## التوصيات :

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات يمكن بيانها في ما

يلي :

- 1- يوصي الباحث المؤسسات الفندقية بولاية الوادي ببذل مزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين المادية و المعنوية لكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل و إبعادهم عن التفكير بالانتقال إلى مؤسسات أخرى .
- 2- يوصي الباحث المؤسسات الفندقية بضرورة التدريب الشامل لمختلف المستويات الإدارية .
- 3- يوصي الباحث بضرورة دعم فرص الإبداع و الابتكار الوظيفية للعاملين في المؤسسات الفندقية خصوصا ما يتعلق بالأعمال و الخدمات ذات الصلة المباشرة بالزبائن .
- 4- يوصي الباحث بضرورة أن تقدم المؤسسات الفندقية لولاية الوادي القدر الكافي من المعلومات التسويقية إلى العاملين حتى يصبحوا قادرين على تقديم الخدمة الجديدة بطريقة أفضل .
- 5- يوصي الباحث بضرورة توسيع نطاق التمكين و تفويض الصلاحيات للعاملين لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات و إبداء الآراء في مختلف القضايا خصوصا ما يتعلق بطبيعة أعمالهم .
- 6- نظرا لأهمية الالتزام التنظيمي و ما يتوقع منه في تحسين و تطوير مستوى الأداء فإن على المؤسسات الفندقية لولاية الوادي العمل على تنمية الالتزام التنظيمي من خلال تحفيز العاملين و تقديم المكافآت و عمل برامج الوفاء الاجتماعي لهم .
- 7- يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية في نفس الموضوع و على بعض المنظمات الصناعية أو الخدمية العامة أو الخاصة بحيث يتم إدخال متغيرات أخرى للتسويق الداخلي مثل (الرواتب و المكافآت و التعيين ...) و توسيع قاعدة الالتزام التنظيمي .

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب :

1. احمد يوسف دويدين ، ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر ،عمان الاردن .
2. حميد عبد النبي الطائي ،التسويق السياحي مدخل استراتيجي ،الطبعة 1،مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع ،2004.
3. خليل عوض القيسي ، المناخ الأخلاقي و علاقته بالاحترق النفسي و الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية و التعليم ، دار اليازوري العلمية لنشر ،عمان الاردن .
4. سلمان زيدان ،تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء ادارة جودة ،دار مركز الكتاب الاكاديمي للنشر .
5. محمد سرور الحريري ،ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية و الخاصة ،الطبعة 1،الاكاديميون للنشر و التوزيع ،2016 .
6. مدحت ابو النصر ،ادارة و تنمية الموارد البشرية ،طبعة 1،مجموعة النيل العربية للنشر ، مصر،2007 .
7. منال احمد البارودي ،الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ،الطبعة الاولى ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ،القاهرة-مصر،2015 .
8. مؤيد موسى علي ، هيثم عبد الله ذيب المرعي ،التطبيقات العلمية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة ،دار امجد للنشر ،2019 .

ثانياً: الرسائل و الأطروحات الجامعية :

1. رائد ضيف الله الشوابكة ، اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد(دراسة حالة العاملين في أمانة عمان الكبرى ) ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،عمان ، 2009-2010 .
2. زرواتي مواهب ،اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر) ، رسالة دكتوراه ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2019-2020 .

3. عطالله عزات ابو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) واثره على جودة الخدمات المقدمة -قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014 .

4. محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي (دراسة حالة البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2015-2016 .

ثالثا: دوريات و المجلات :

1- د نبيل حليلو و د عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد33، مارس 2018 .

# قائمة الملاحق

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

إخواني و أخواتي العاملين في الفندق

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته .

يقوم الباحثون بإجراء دراسة حول " دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الفندقية بالوادي " في فندقكم لنيل شهادة الماستر في التسويق الفندقي و السياحي .

و قد تم اختيار حضراتكم للمشاركة فيها ، لذا نرجو الإجابة على هذا الاستبيان بكل موضوعية حيث ستعامل إجاباتكم بسرية و للبحث العلمي فقط .

شكرا على حسن تعاونكم

الطلاب :

أمير تقار

جاسم تامه

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي -

البيانات الديموغرافية :

الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة :

(01) اسم المؤسسة الفندقية : .....

(02) \_ الجنس

- أنثى

1- ذكر

(03) \_ المستوى التعليمي :

1- ثانوي  2- جامعي  3- دبلوم تكويني

(04) \_ العمر :

1- 29-20  2- 39-30  3- 49-40  4- 50

سنة و أكثر

(05) \_ المنصب الوظيفي : .....

(06) \_ الخبرة العملية :

1- أقل من 5 سنوات  2- 6-10 سنوات

3- 11-15 سنة  4- 15-20 سنة

5- أكثر من 20 سنة

يرجى وضع علامة (X) في مربع الإجابة التي ترى أنها مناسبة حسب رأيك :

التسلسل	أسئلة التدريب	دائما	أحيانا	أبدا
01	تضع الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد و القدامى			
02	توفر الإدارة كافة المستلزمات التدريبية			
03	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب			
04	يتم وضع خطط التدريب بناء على أهداف معدة مسبقا			
05	تقدم المنظمة دورات تدريبية في مواضيع حديثة			
06	زاد التدريب من كفاءتك في إنجاز الأعمال			

#### أسئلة تمكين العاملين

07	تحرص الإدارة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل			
08	تتيح لك الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار			
09	لديك صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة			
10	تملك حرية التصرف في عمك لتلبية حاجيات طالبي الخدمة			

#### أسئلة فريق العمل و الدعم الإداري

11	تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق			
12	يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل			
13	تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل بين العاملين			
14	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين			
15	تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية و الاجتماعية للعاملين			
16	يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء			

أسئلة الالتزام الاتجاهي			
17	تستمتع بالحديث عن عملك مع أصدقائك خارج نطاق العمل		
18	ارتباطك بعملك بدوافع ذاتية		
19	تتنازل عن عملك لصالح منظمات أخرى		
20	تعتبر نفسك على درجة عالية من الالتزام إتجاه العمل		

أسئلة الالتزام الاستمراري			
21	تركك لعملك يسبب لك مشاكل (نفسية ، اقتصادية ، شخصية )		
22	تحب البقاء و الاستمرار في عملك الحالي		
23	تستمر في عملك حتى و لو كانت لديك رغبة في تركه		
24	الفرص المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة		

أسئلة الالتزام المعياري			
25	تعتقد أن ترك عملك الحالي دون مبرر هو تصرف غير أخلاقي		
26	تشعر بأن الالتزام الأخلاقي هو أهم الأسباب التي تدفعك للبقاء في عملك		
27	تعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف		