

أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين (دراسة حالة فندق جوناذا في مدينة طرطوس)

مروه حسين زروف *

تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ /٨/٢٧ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ /١١/٣

□ ملخص □

تهدف الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية) كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في فندق جوناذا. وتتبع أهمية البحث من بعدين: عملي يتمثل في سعي الفنادق لتحسين الأداء الداخلي عبر بناء ثقافة تنظيمية محفزة، وعلمي يسعى لإغناء الدراسات الإدارية المحلية، خاصة في قطاع الضيافة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة شملت 50 عاملاً من أصل 200 عامل. وقد تم توزيع استبانات على عينة الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود أثر للتسويق الداخلي على التزام العاملين في فندق جوناذا. وأنه لا يوجد أثر للتدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي في جوناذا في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في جوناذا، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر لتمكين العاملين في جوناذا كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين حيث لا يمتلك الموظف حرية التصرف في العمل لتلبية حاجات طالبي الخدمة، وكذلك عدم وجود صلاحيات لدى الأفراد لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة. وأوصت الدراسة ببذل مزيد من الجهود لتلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمانهم بالعمل، وكذلك ضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية. والمتصل بالتطور التكنولوجي بشكل دوري ومستمر.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الالتزام الوظيفي، التدريب، فرق العمل، الدعم الإداري، المعلومات التسويقية.

* الباحثة: مروه حسين زروف ماجستير اقتصاد وإدارة سياحية-قسم الإدارة الفندقية- جامعة دمشق.

The impact of internal marketing on organizational commitment of employees (A case study of Junada Hotel in Tartus City)

Marwa Zarrouf *

(Received 27/8/2025.Accepted 3/11/2025)

□ABSTRACT □

The study aims to demonstrate the impact of internal marketing, with its dimensions (training, empowerment, work teams, administrative support, and marketing information), as an independent variable on achieving employee commitment at Junada Hotel. The importance of the research stems from two aspects: practical, represented in hotels' efforts to improve internal performance by building a motivating organizational culture, and scientific, aiming to enrich local administrative studies, especially in the hospitality sector. A descriptive-analytical approach was used, based on a questionnaire distributed to a simple random sample of 50 employees out of a total of 200. Questionnaires were distributed to the study sample, and the study reached a number of results, the most important of which was the existence of an impact of internal marketing on employee commitment at Junada Hotel. It was also found that training, as one of the dimensions of internal marketing at Junada, has no effect on achieving organizational commitment of employees at Junada. Additionally, the results showed that employee empowerment at Junada, as one of the dimensions of internal marketing, does not affect employee commitment, as employees do not have the freedom to act at work to meet the needs of service seekers. Similarly, the lack of authority among individuals to make decisions that accelerate response to service seekers' needs. The study recommended making greater efforts to meet employees' needs and gain their satisfaction to ensure their commitment to work, as well as the necessity of focusing on comprehensive training at various administrative levels, and related to technological development on a regular and continuous basis.

Keywords: Internal marketing, job commitment, training, work teams, administrative support, marketing information.

* Marwa Zarrouf - Faculty of Tourism- Master's in Economic and Tourism Management - University of Damascus.

الإطار المنهجي للدراسة The Methodological Framework of Study

المقدمة:

تسعى المنشآت الفندقية في ظل التنافس الشديد في قطاع الخدمات السياحية، إلى بناء بيئة عمل فعّالة تقوم على تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين. ويُعدّ التسويق الداخلي أحد الأدوات الإدارية الحديثة التي تركز على تحسين العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، باعتبارهم الزبائن الداخليين الذين يعتمد عليهم في تقديم الخدمة النهائية للضيوف. إن التسويق الداخلي بمفهومه الواسع يتجاوز مجرد الاتصال الداخلي أو التدريب، ليشمل مجموعة من الأبعاد تشمل: التدريب، التمكين، التحفيز، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية، وتبرز أهمية هذا المفهوم بشكل خاص في المنشآت الفندقية، حيث إن التفاعل المباشر بين الموظف والزبائن يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة وصورة الفندق في أذهان الزبائن. وبناء على ذلك، تزداد الحاجة إلى دراسة مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام الوظيفي، الذي يُقصد به التزام العامل بالبقاء في عمله، وولائه للمنظمة واستعداده لبذل جهد إضافي لتحقيق أهدافها. وفي هذا السياق، يكتسب فندق جوناذا السياحي في محافظة طرطوس أهمية تطبيقية متميزة كونه من أبرز الفنادق التي تسعى إلى تقديم خدمات راقية ضمن بيئة تشغيلية حديثة تعتمد على الموارد البشرية المحلية. وهكذا فإن هذه الدراسة تعمل على استكشاف العلاقة بين تطبيق مفاهيم وأبعاد التسويق الداخلي، وبين مدى التزام العاملين في المنتجع بوظائفهم، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة وسمعة الفندق.

أولاً: الدراسات السابقة: Previous Study

هناك الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين، وتم الاطلاع على مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة منها:

(١) الدراسات العربية:

١- دراسة (سالم، نجوى، 2020) بعنوان: (أثر تمكين العاملين في المنشآت السياحية على جودة الخدمات الفندقية) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الخدمات المقدمة في فنادق (السفير - حمص، فورسيزن، شيراتون - دمشق) وتم توزيع استبانات على عينة بلغ عددها (100) موظف، واتبعت المنهج الوصفي، وأهم نتائج الدراسة وجود أثر معنوي قوي للتمكين على جودة الخدمات (الأمان، الاعتمادية، الملموسية)، وكذلك هناك دور قوي لتمكين العاملين عبر منح صلاحيات اتخاذ القرار والتأكد من مشاركتهم الإيجابية، مما ينعكس على جودة الخدمة.

٢- دراسة (رحال، غدير، 2020) بعنوان: (دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المنشآت الفندقية السورية) التي هدفت إلى الكشف عن أثر الحوافز المادية والمعنوية وعدالة توزيعها في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت السياحية والفندقية السورية، اتبعت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة موظفين في فنادق سورية وجاءت أهم النتائج أن الحوافز المادية كان لها التأثير الأكبر في تعزيز الرضا الوظيفي، وأهم التوصيات كانت بضرورة إقامة تواصل مباشر بين الإدارة العليا والموظفين. والعمل على تقديم حوافز مشجعة ترفع معنويات العاملين وتحفزهم على تحسين أدائهم.

٣- دراسة (ياسين، مجد، 2021) بعنوان: (دور التسويق الداخلي في تعزيز رضا الموظفين في الفنادق) التي هدفت إلى تحديد أثر ممارسات التسويق الداخلي على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص وطرطوس واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانات على (120) عاملاً،

وجاءت أهم النتائج التدريب كان أحد أقوى العوامل المؤثرة في رفع الأداء والإنتاجية وأوصت بضرورة تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بشكل واضح عبر تعاون مشترك بين إدارات الموارد البشرية والتسويق.

(٢) الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Crawford & Riscinto-Kozub، 2022) بعنوان:

"The Role of Job Satisfaction in Improving Service Quality and Promoting Organizational Commitment among Employees in Luxury Resorts in the USA"
 (الرضا الوظيفي في تحسين نوعية الخدمة المقدمة للزلاء وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المنتجعات الراقية في أمريكا).

التي هدفت إلى بيان أثر أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام المعياري للعاملين في المنتجعات الراقية في أمريكا، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي وكانت أهم نتائج الدراسة أن الحوافز والتدريب والتمكين وفرق العمل تؤثر في شعور العاملين بالالتزام المعياري، بينما أشارت الدراسة إلى أن شعور العاملين بالالتزام العاطفي والمعياري يعزز من جودة الخدمة المقدمة للزلاء.

٢- دراسة (Inês, Gomes, 2023) بعنوان

"Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention"

الرضا عن التواصل الداخلي ونية ترك موظفي الضيافة للعمل

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التواصل الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي فنادق البرتغال وبلغ عددهم 370 موظفاً وكذلك هدفت إلى معرفة نيتهم في مغادرة العمل، استخدم الباحث تحليل الانحدار واختبارات تتبعية لفحص العلاقات بين المتغيرات، وجاءت أهم النتائج أن الرضا بالتواصل الداخلي يعزز الدعم التنظيمي المدرك وبالتالي يزيد الرضا الوظيفي وهذا بدوره يقلل نية ترك العمل، أما التوصيات فكانت بضرورة تحسين قنوات التواصل الداخلي مثل الاجتماعات المنتظمة، والفردية والنشرات. وكذلك العمل على توفير بيئة يشعر فيها الموظف بأن الإدارة تهتم وتدعمه للحد من مستويات ترك العمل.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا أو الالتزام الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية، ومنها ما ركز على القطاع الفندقي، إلا أن معظم تلك الدراسات - العربية والأجنبية - لم تتناول الموضوع بنفس العمق والمنهج الذي تسعى إليه هذه الدراسة وتتميز الدراسة الحالية عن سابقتها من خلال: ١- سياقها التطبيقي السوري: حيث تُطبّق على فندق سياحي فعلي (منتجع الجونادا في محافظة طرطوس)، ضمن ظروف تشغيلية واقتصادية محلية.

٢- شمولية المتغيرات: فهي تدمج خمسة أبعاد أساسية للتسويق الداخلي (التدريب، التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري، المعلومات التسويقية)، وتقيس أثرها على الالتزام التنظيمي.

٣- الترابط التحليلي: إذ تربط بين ممارسات الإدارة الداخلية ونتائج السلوك التنظيمي، مما يوفر نموذجاً إجرائياً يمكن تطبيقه لتطوير بيئة العمل الفندقية. وبذلك تسعى هذه الدراسة إلى سدّ فجوة معرفية في الأدبيات العربية والمحلية، من خلال اقتراح نموذج يوضح كيف يمكن للتسويق الداخلي أن يساهم في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الفندقي السوري.

الاستفادة من الدراسات السابقة

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد الأبعاد الرئيسة للتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، وكذلك في صياغة الفرضيات وأداة الاستبانة بما يضمن اتساقها مع الاتجاهات البحثية الحديثة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

يشكل الرضا الوظيفي للعاملين أحد العوامل الحاسمة في استمرارية الفنادق ونجاحها، إذ يُسهم في تحسين الأداء العام من خلال استقرار العاملين وتراكم خبراتهم. ويُعدّ التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (التدريب، فرق العمل، تمكين العاملين، المعلومات التسويقية، الدعم الإداري) من الآليات الحديثة التي تستهدف تعزيز هذا الرضا، وبالتالي رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، ومن خلال جولة استطلاعية أولية أجرتها الباحثة في فندق جوناذا السياحي في محافظة طرطوس، وعبر مقابلة مجموعة من المدراء والعاملين، حيث تم طرح مجموعة من التساؤلات منها هل توفر الإدارة كافة مستلزمات العمليات التدريبية، هل تعتبر نفسك على درجة عالية من الالتزام تجاه العمل، ومن خلال الإجابة على هذه التساؤلات تبين وجود فجوة واضحة في تطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي، وانعكاس ذلك على تفاوت في مستوى الالتزام الوظيفي. كما أظهرت الإجابات تفاوتاً في فهم العاملين لمفاهيم التمكين، العمل الجماعي، والتدريب المستمر، مما يشير إلى حاجة ملحة لفهم العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في هذا الفندق تحديداً ومن العودة إلى الدراسات السابقة لم نجد دراسة مشابهة تماماً عالجت هذا الأمر ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة التي يمكن تحديدها بالسؤال الرئيسي الآتي:

ما هو أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، تمكين العاملين، فرق العمل، الدعم الإداري، المعلومات التسويقية) في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا بمدينة طرطوس؟

وينتزع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما هو أثر التدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا طرطوس؟
٢. ما هو أثر التمكين كأحد أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا طرطوس؟
٣. ما هو أثر الدعم الإداري كأحد أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا طرطوس؟
٤. ما هو أثر المعلومات التسويقية كأحد أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا طرطوس؟
٥. ما هو أثر فرق العمل كأحد أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا طرطوس؟

ثالثاً: متغيرات ونموذج الدراسة:

يتمثل المتغير المستقل في التسويق الداخلي، بأبعاده الخمسة (التدريب، تمكين العاملين، فرق العمل، الدعم الإداري، والمعلومات التسويقية). وتم اختيار هذه الأبعاد استناداً إلى الأدبيات الإدارية والتسويقية المعاصرة التي تربط

بين جودة إدارة الموارد الداخلية وتحقيق الأهداف التنظيمية. أما المتغير التابع فهو الالتزام التنظيمي لدى العاملين في فندق جوناذا طرطوس، ويقصد به مدى ارتباط العاملين بالمنظمة وحرصهم على البقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في فندق جوناذا، بهدف دعم الأداء في المنظمة وتحسين بيئة العمل الفندقي وكذلك من أهداف الدراسة.

١- قياس مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري، المعلومات التسويقية) في فندق جوناذا من وجهة نظر العاملين.

٢- قياس أثر كل بُعد من أبعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الفندق.

خامساً: أهمية الدراسة

1- أهمية العلمية Scientific importance

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، من خلال الربط بينهما في بيئة فندقية سورية.
- تُعد الدراسة من أوائل الدراسات التي تُطبّق هذا النموذج في فندق جوناذا، ما يفتح المجال لدراسات مقارنة مستقبلية.

2- الأهمية العملية: Practical importance

- ١- توفير مؤشرات واقعية يمكن أن تستفيد منها إدارة فندق جوناذا لتحسين سياساتها في إدارة الموارد البشرية.
- ٢- مساعدة صناع القرار في القطاع الفندقي نحو اعتماد ممارسات تسويق داخلي فعالة ترفع من التزام العاملين واستقرارهم.
- ٣- قد تساهم التوصيات المتوقعة في تعزيز جودة الخدمة الفندقية وزيادة رضا العملاء من خلال تحسين بيئة العمل الداخلية.

سادساً: فرضيات الدراسة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية.

H1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 > a)$ للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا طرطوس" ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية وهي:

H1₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 > a)$ للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا طرطوس"

H1₂: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 > a)$ للدعم الإداري للعاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا طرطوس".

H1₃: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 > a)$ لتمكين العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا طرطوس".

H1₄: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($a > 0.05$) لفرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا طرطوس".

H1₅: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a > 0.05$) للمعلومات التسويقية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا طرطوس".

سابعاً: حدود الدراسة:

الحدود المكانية للدراسة: تقتصر الدراسة على فندق جوناذا طرطوس.
الحدود البشرية للدراسة: تقتصر على العاملين في فندق جوناذا طرطوس.
الحدود الزمانية: فكانت خلال الأشهر (نيسان، أيار، حزيران، تموز من عام 2025).
الحدود العلمية: التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (التدريب، التمكين، الدعم الإداري، المعلومات التسويقية، وفرق العمل). في الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا طرطوس.

ثامناً: منهج وأساليب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين متغيرين محددين. وتم جمع البيانات من الميدان مباشرة من خلال أداة الاستبانة، التي صُممت لقياس مدى إدراك العاملين في فندق جوناذا بمحافظة طرطوس لأبعاد التسويق الداخلي، ومدى انعكاس ذلك على التزامهم التنظيمي.
وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الفندق، وتم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

تاسعاً: أدوات جمع البيانات:

1. البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من الكتب والأبحاث العلمية العربية والأجنبية، التي تتناول موضوع البحث إضافة إلى الاستعانة بالمجلات العلمية ودورات الأبحاث في هذا الموضوع.
2. البيانات الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تم تصميمها وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي. وقد شملت على قسمين، تناول القسم الأول أسئلة لجمع البيانات المتعلقة بالتسويق الداخلي وأبعاده لقياس المتغير المستقل، وكذلك تضمن القسم الثاني أسئلة عن الالتزام الوظيفي لقياس المتغير التابع.

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في فندق الجوناذا في محافظة طرطوس، والبالغ عددهم (200) عامل. ونظراً لصعوبة شمول كامل المجتمع البحثي من حيث الوقت والجهد والتكلفة، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار الأفراد، حيث تم اختيار (50) عاملاً يمثلون نسبة 25% من حجم المجتمع الأصلي، وهو حجم كافٍ للحصول على مؤشرات أولية موثوقة وقابلة للتحليل الإحصائي.

حادي عشر: أساليب تحليل البيانات الإحصائية:

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية حيث استخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة، وتحديد نسب إجاباتهم على عبارات الاستبانة. والانحراف المعياري لقياس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول متوسطات موافقتهم نحو متغيرات الدراسة. والانحدار لتحديد أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي في فندق جوناذا.

ثاني عشر: مصطلحات الدراسة:**التسويق الداخلي: Internal Marketing**

هو العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز العاملين خصوصاً الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم العاملين في الخدمة للعمل لتحقيق رضا الزبائن^٣.

تمكين العاملين: Employee Empowerment

يقصد به مدى منح العاملين الصلاحيات والثقة واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتوفير الموارد والدعم اللازم الذي يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة واستقلالية^٤.

الالتزام الوظيفي: Organizational Commitment

هو شعور الموظف بالمسؤولية تجاه أهداف ورسالة المنظمة التي يعمل بها، ويظهر من خلال حماسه ورغبته في تحقيق نجاح المؤسسة. وهو درجة اندماج العاملين بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها^٥.

الدعم الإداري: Managerial Support

يقصد به مدى توفر الدعم المعنوي والمادي من قبل الإدارة العليا للعاملين، من خلال تقديم التوجيه، والمتابعة، والتحفيز، وتوفير بيئة عمل مناسبة^٦.

المعلومات التسويقية: Marketing Information

يقصد بها المعلومات المتعلقة بالخدمات، واحتياجات النزلاء، وتوجهات السوق، والتي يتم توفيرها للعاملين لتطوير أدائهم وتعزيز قدرتهم على التعامل بفعالية مع العملاء^٧.

المراجعة الأدبية للتسويق الداخلي وأبعاده، والالتزام التنظيمي.**أولاً: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته وأبعاده.**

يُعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتسويق، وقد برزت أهميته بشكل خاص في المؤسسات الخدمية كالفنادق، التي تعتمد على أداء العاملين في تقديم الخدمة. إذ ينظر إلى الموظف باعتباره زبوناً داخلياً ينبغي كسب رضاه وتحفيزه لضمان تقديم أفضل ما لديه للزبائن الخارجيين. ويهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة من خلال مجموعة من الممارسات التي تركز على تطوير بيئة العمل وتعزيز الولاء والانتماء المؤسسي^٨.

1 - التسويق الداخلي:

^٣ الرقم، نبيل. (2019). *التسويق الداخلي: مدخل لتعزيز أداء الموارد البشرية*. دار اليازوري العلمية، عمان.

^٤ السرطاوي، محمود عبد الله. (2018). *إدارة التسويق: منظور إداري واستراتيجي*. دار الحامد، عمان.

⁵ Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

^٦ الساكت، عبد الرزاق. (2010). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. دار وائل للنشر، عمان.

⁷ Eisenberger, R., et al. (1999). *Perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507.

^٨ أحمد، ب.ك.، ورفيق، م. (2003). *التسويق الداخلي: القضايا والتحديات*، المجلة الأوروبية للتسويق، العدد ٥، ص

يُقصد بالتسويق الداخلي: مجموعة الأنشطة والممارسات الإدارية التي تقوم بها المنظمة بهدف جذب وتحفيز وتدريب وتمكين والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، من خلال تهيئة بيئة عمل محفزة تلبي احتياجاتهم المهنية والنفسية، وتعزز رضاهم وانتماءهم، بما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم تجاه العملاء الخارجيين^٩. حيث يقسم عملاء المنظمات الفندقية إلى نوعين من العملاء وهم:

1-العملاء الداخليون: وهم العاملون داخل المنظمة.

2-العملاء الخارجيون: جميع الأفراد أو الجهات الذين يتعاملون مع الفندق للاستفادة من خدماته، ويدفعون مقابل ذلك مثل النزلاء (الضيوف): وهم الزبائن الذين يحجزون ويقيمون في الفندق للاستجمام أو العمل أو الإقامة المؤقتة والزوار غير المقيمين: مثل رواد المطاعم، المقاهي، النوادي الصحية، قاعات الاجتماعات، حفلات الزفاف والمناسبات. والشركات السياحية ووكالات السفر.

2-أهمية التسويق الداخلي: تُعد أهمية التسويق الداخلي محورية في تعزيز رضا العاملين وتوحيد الجهود التنظيمية بما يحقق أهداف المؤسسة على المدى البعيد ويمكن تلخيص أهمية التسويق الداخلي من خلال العناصر التي ذكرها (Rafiq& Ahmad,2002) :

1-يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي الى تحقيق رضا العاملين.

2-يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

3-يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.

4-يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا (أي على العملاء)

5-يساهم التسويق الداخلي في تطبيق استراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف

بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

3-أهداف التسويق الداخلي:

إن المنظمات تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي^{١٠}:

1- نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.

2- تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر.

3-تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية.

4- رفد المنظمات بالعاملين الأكفاء للعمل بالوظائف الإدارية كقسم المكاتب الأمامية والاستقبال.

5-خلق بيئة داخلية يتميز العاملين فيها بالوعي والحماس للعمل حيث أن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك هو

دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين.

6- المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل.

⁹ Grönroos, C. (2022). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington, MA.

¹⁰ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). *Internal Marketing: Issues and Challenges*. European Journal of Marketing, 37(9), 1177-1186.

4-أبعاد التسويق الداخلي: تتعدّد أبعاد التسويق الداخلي التي تسعى المنظمات الخدمية، كالفنادق، إلى تطبيقها لتحقيق التفاعل الإيجابي بين المنظمة والعاملين. وفي ضوء ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، اعتمدت هذه الدراسة خمسة أبعاد أساسية للتسويق الداخلي، وهي¹¹:

1-التدريب: مجموعة من الإجراءات والعمليات لاكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى العاملين في المنظمة، لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء. ويقصد به في هذه الدراسة البرامج التي يقدمها جوناذا بهدف تنمية وتطوير معارف وخبرات العاملين التي من خلالها يتم تقديم أفضل الخدمات للزلاء الذين يقصدون الفندق.

2- فريق العمل: مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف محددة ومشتركة. ويقصد في هذه الدراسة مجموعة من العاملين يعملون معا من أجل تحقيق أهداف فندق جوناذا وأهدافهم.

3- تمكين العاملين: توسيع الصلاحيات للعاملين الكاملة، لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم، أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم واستثمار كافة قدراتهم وإمكانياتهم، ويقصد بها في هذه الدراسة: الصلاحيات التي تعطى للعاملين في فندق جوناذا ، من أجل مسيرة العمل من خلال اتخاذ القرارات المناسبة لأعمالهم التي تحتاج لقرارات سريعة خلال العمل.

4- الدعم الإداري: يعني مدى اهتمام الإدارة بتقديم التوجيه والمساندة للعاملين، وتوفير بيئة عمل إيجابية تشجّع على الأداء المتميز. ويُقاس في هذه الدراسة من خلال تقييم العاملين لمستوى التواصل مع الإدارة في فندق جوناذا، ومدى استجابتهم لحاجاتهم ومتطلباتهم الوظيفية.

5-المعلومات التسويقية: هي مجموعة المعلومات التي يتم نشرها وتوزيعها داخل المنظمة للاستفادة منها في القيام بالأعمال المختلفة سواء بشكل أفقي أو عمودي.

ثانياً: مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي: يُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية في سلوك العاملين داخل المؤسسات، ويعتبر عن العلاقة النفسية التي تربط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، ومدى رغبته واستعداده للبقاء والعمل ضمنها. فكلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي، زادت إنتاجية العامل واستقراره الوظيفي، وقلّ معدل الدوران الوظيفي داخل المنظمة¹²، كما إن الالتزام التنظيمي يتمثل في ردة الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة الفندقية التي ينتمي إليها، وكذلك إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم الفندق والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من اجل المنظمة وليس من اجل مصالحه الخاصة. وقد صنّف الباحثون الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وهي¹³:

¹¹ الربيعي، أحمد عبد الله. (2018) أثر التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية في فنادق خمس نجوم في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14(2)، ص 203-228.

¹² Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational

Commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

¹³ Jaros, S. J. (2021). Revisiting the Meyer and Allen Three-Component Model of Organizational Commitment: An Integrative Framework. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 8(3), 234-252.

1-الالتزام العاطفي: ويشير إلى ارتباط العامل بالمنظمة من الناحية العاطفية والشخصية، حيث يشعر بالانتماء والولاء تجاهها، ويشارك في نجاحها وكأنها جزء من ذاته. الموظفون ذوو الالتزام العاطفي العالي يرغبون بالبقاء في المنظمة لأنهم يحبون العمل فيها ويشعرون بالارتياح والانتماء.

2-الالتزام الاستمراري: ويتعلق بالقرار العقلاني بالبقاء في المنظمة نتيجة الإدراك بأن مغادرتها سيكون مكلفاً، سواء من حيث فقدان الامتيازات أو الاستقرار المالي أو صعوبة الحصول على فرصة عمل مماثلة. هذا النوع من الالتزام يعتمد على تحليل المنافع والخسائر.

3-الالتزام المعياري: فهو يشير إلى الالتزام الأدبي للفرد بالبقاء في المنظمة وهو ينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه ولذا فهو ملتزم للعمل بها. ويُعبّر عن شعور العامل بالواجب الأخلاقي أو الالتزام المعنوي تجاه المنظمة، نتيجة تلقيه دعماً أو تدريباً أو خدمات يرى أنه من الواجب مقابلتها بالولاء والبقاء. الموظفون في هذا النوع يشعرون بأن عليهم البقاء لأن "ذلك هو الصواب".

٢-أهمية الالتزام التنظيمي:

تبرز أهمية الالتزام التنظيمي في عدة جوانب، من أبرزها:^{١٤}

- ❖ الاستقرار الوظيفي: حيث يحد الالتزام من النية لترك العمل، ويعزز من استمرارية العاملين.
- ❖ تحسين الأداء: الموظفون الملتزمون غالباً ما يقدمون أداءً أعلى ويبادرون في العمل.
- ❖ دعم ثقافة المنظمة: الموظف الملتزم يعكس قيم المنظمة ويساهم في ترسيخها.
- ❖ خفض تكاليف التوظيف: من خلال تقليل الاستقالات والتكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب.
- ❖ رفع رضا العملاء: العاملون الملتزمون أكثر تفاعلاً مع الزبائن وأكثر حرصاً على تقديم الخدمة بجودة عالية.

٣- أهم المخرجات التي تنجم عن التزام العاملين للمنظمات:

يُعد الالتزام التنظيمي مؤشراً جوهرياً على استقرار بيئة العمل، وتتبع آثاره الإيجابية على الفرد والمؤسسة معاً ومن أبرز المخرجات التي تنتج عن ارتفاع مستوى التزام العاملين ما يلي:^{١٥}

١. ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين: حيث يشعر الموظف بالرضا والراحة النفسية نتيجة ارتباطه الإيجابي بالمنظمة، مما يعزز دافعيته للعمل ويزيد من اندماجه في المهام الوظيفية.
٢. انخفاض معدلات تسرب العاملين (دوران العمل): الموظفون الملتزمون يميلون إلى البقاء في وظائفهم، ما يقلل من نسب الاستقالة ويؤدي إلى استقرار الكوادر الوظيفية داخل المؤسسة.
٣. تحسن جودة الأداء والإنتاجية: الالتزام العالي يدفع العامل لبذل جهد إضافي في أداء مهامه، ما ينعكس في جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

¹⁴ SripHong, C., Raden-Ahmad, M., Kachonkittiya, N., & Suksawang, P. (2022). "The Organizational Commitment And Its Relationship With Internal Marketing, Organizational Culture, And Job Satisfaction". *Journal of Positive School Psychology*, 6(6), 1589-1606.

^{١٤} الزهراني، عبدالله. (2020) التأثير التنظيمي على الأداء الوظيفي في الفنادق الفندقية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٧(٤)، ١١٢-١٣٤.

٤. تعزيز الولاء المؤسسي: الموظف الملتزم يتبنى قيم المنظمة ويدافع عنها، ويحرص على سمعتها أمام الزبائن
٥. خفض التكاليف التشغيلية: نتيجة تقليل الحاجة لتوظيف وتدريب بدلاء عن الموظفين الذين يتكفون العمل باستمرار.
٦. تحسين رضا العملاء: التزام العاملين ينعكس على سلوكهم في التعامل مع الزبائن، مما يرفع من مستوى رضاهم ويعزز ولاءهم للمنشأة.

الإطار العملي للدراسة والتحليل الإحصائي

The practical framework for study and statistical analysis

تم الاعتماد في الإطار العملي على الاستبانة في جمع البيانات، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين، القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة البحثية المتعلقة بفرضيات الدراسة واشتمل على أسئلة حول التسويق الداخلي أما القسم الثاني فقد شمل على أسئلة عن الالتزام التنظيمي. وقد تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: إجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم على عبارات الاستبانة. المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.

الانحدار لتحديد أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي في فندق الجونادا.

أما عن كيفية إجابة المستبئين عن الأسئلة، فكانت وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وفقاً للجدول التالي.

الجدول (1)، يوضح مقياس ليكرت الخماسي الذي تم استخدامه في إجابات المتغير التابع.

التصنيف	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة.

اختبار الثبات باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha):

جدول (2) يوضح معامل "ألفا كرونباخ"

Cronbach's Alpha ^a
.764

تبين من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ 76.4% وهي تتجاوز القيمة 60%، وهذا يدل على ثبات الاستبيان، لأنها تتجاوز القيمة المقبولة في العلوم الاجتماعية، وهذا يزيد الثقة بالنتائج.

الإحصاءات الوصفية:

تم العمل على إجراء حسابات وصفية وإحصائية لفقرات كل محور، وتم حساب أكبر قيمة وأصغر قيمة، والنسبة المئوية، وكذلك المتوسط والانحراف المعياري، وذلك كالتالي:

❖ المحور الأول وهو التدريب.

جدول (3) يوضح المحور الأول محور التدريب.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

تضع الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد والقدامى	50	2	5	4.56	.644
توفر الإدارة كافة مستلزمات العمليات التدريبية	50	4	5	4.42	.499
تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب	50	2	5	3.98	.820
يتم وضع خطط التدريب بناءً على الأهداف المعدة مسبقاً	50	1	5	4.22	.737
تقدم المنظمة دورات تدريبية في مواضيع حديثة	50	2	5	3.88	.849
زاد التدريب من كفاءتي في انجاز الأعمال	50	2	5	3.86	.606
Valid N (listwise)	50				

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول السابق والذي يخص المحور الأول المعبر عن التدريب: أن أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة " تضع الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد والقدامى " حيث بلغ المتوسط لها 4.56، وهو ما يقابل موافق جداً على مقياس ليكرت، وبانحراف معيار 0.644 أي ان درجة تشتت الإجابات منخفضة، طبعاً وهذا يدل على وجود برامج تدريبية يتبعها العاملون في الفندق. يتبين أيضاً أن ثاني أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة " توفر الإدارة كافة مستلزمات العمليات التدريبية" حيث بلغ المتوسط 4.42 وهو ما يقابل درجة موافق جداً على مقياس ليكرت، وبانحراف معياري 0.499. أما بالنسبة الى أقل متوسط فقد حصلت عليه الفقرة "زاد التدريب من كفاءتي في انجاز الأعمال" فقد بلغ المتوسط 3.86 وبانحراف 0.606، وهو ما يقابل تقريباً درجة موافق على مقياس ليكرت. وبالتالي هذا يدل على جدوى العملية التدريبية. نلاحظ ان المتوسطات لهذا المحور قد تراوحت ما بين 3.86، و 4.56، أي ما بين موافق الى موافق جداً، وهذا يدل على الموافقة على أسئلة محور التدريب، ويدل على توفر التدريب في المنظمة، واهتمام الإدارة العليا بذلك.

❖ المحور الثاني وهو تمكين العاملين:

جدول (4) يوضح المحور الثاني وهو تمكين العاملين.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أملك حرية التصرف في عملي لتلبية حاجات طالبي الخدمة	50	1	4	1.70	.678
لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة	50	1	4	2.24	.960
تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	50	1	4	2.04	.968
Valid N (listwise)	50				

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق أن أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة " لذي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة " حيث بلغ المتوسط لها 2.24 وهو ما يقابل غير موافق على مقياس ليكرت، وبانحراف معياري 0.960، أي ان درجة تشتت الإجابات منخفضة، طبعاً وهذا يدل على عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. اما بالنسبة الى اقل متوسط فقد حصلت عليه الفقرة " أملك حرية التصرف في عملي لتلبية حاجات طالبي الخدمة " فقد بلغ المتوسط 1.70 وبانحراف 0.678، وهو ما يقارب تقريباً الدرجة غير موافق على مقياس ليكرت. وبالتالي هذا يدل على عدم اعطاء العامل الحرية في التصرف في المواقف. نلاحظ أن المتوسطات لهذا المحور قد تراوحت ما بين 2.24 و1.70، أي بدرجة غير موافق، وهذا يدل على عدم الموافقة على أسئلة محور التمكين، ويدل على عدم تمكين الإدارة للعاملين في الفندق.

❖ المحور الثالث وهو الدعم الإداري:

جدول(5) يوضح المحور الثالث وهو الدعم الإداري .

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توفر الادارة بيئة عمل محفزة للعاملين	50	2	5	4.14	.783
تحرص الادارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين من: الأندية – المواصلات – التعليم.	50	1	4	2.00	.926
لدى الادارة اهتمام بتوطيد العلاقات الانسانية في العمل.	50	2	5	4.08	.966
يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع رؤساء.	50	2	5	4.30	.909
تدعم الإدارة فرص ابداع العاملين في أعمالهم.	50	2	5	4.18	.720
Valid N (listwise)	50				

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول السابق والذي يخص المحور الثالث المعبر عن الدعم الإداري: أن أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة " يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء." حيث بلغ المتوسط لها 4.30 وهو ما يقابل موافق على مقياس ليكرت، وبانحراف معياري 0.909 وهذا يدل على تمتع العاملون بعلاقة جيدة مع الرؤساء. وتبين أيضاً أن ثاني أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة " تدعم الادارة فرص ابداع العاملين في أعمالهم." حيث بلغ المتوسط لها 4.18 وهو ما يقابل موافق على مقياس ليكرت، وبانحراف معياري 0.720 وهو ما يدل على دعم الإدارة فرص ابداع العاملين في أعمالهم. كما يظهر الجدول أن ثالث أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة " توفر الادارة بيئة عمل محفزة للعاملين " حيث بلغ المتوسط لها 4.14 وهو ما يقابل موافق على مقياس ليكرت، وبانحراف معياري 0.783 وهو ما يدل على توفر الادارة لبيئة عمل محفزة للعاملين . في جوناڤا. تبين أيضاً أن أقل متوسط حصلت عليه الفقرة " تحرص الادارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين من: الأندية – المواصلات – التعليم." حيث بلغ المتوسط لها 2.00 وهو ما يقابل غير موافق على مقياس ليكرت، وبانحراف معياري 0.926، وهو ما يدل على عدم حرص الادارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية المختلفة لعمالها، كما نلاحظ من الجداول أن المتوسطات قد تراوحت ما بين 2.00 و 4.30 أي أنها تراوحت بن غير موافق

وموافق، وهذا يدل على تراوح آراء العاملين في جوناذا بين الموافقة وعدم الموافقة على أسئلة محور الدعم الإداري.

❖ **المحور الرابع وهو المعلومات التسويقية:**

جدول (6) يوضح المحور الرابع وهو المعلومات التسويقية.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم الإدارة بإعلام العاملين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها	50	1	5	4.58	.785
توفر الإدارة معلومات كافية عن الخدمات الجديدة	50	3	5	4.76	.476
لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا المعلومات والخبرات	50	3	5	4.52	.646
أحرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم	50	3	5	4.82	.438
Valid N (listwise)	50				

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول السابق والذي يخص المحور الرابع المعبر عن المعلومات التسويقية: أن أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة "أحرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم" حيث بلغ المتوسط لها 4.82 وهو ما يقابل موافق جداً على مقياس ليكرت، وبانحراف معياري 0.438، وهذا يدل على حرص العاملين في المنشأة على مساعدة بعضهم من مجال العمل وتقديم المعلومات اللازمة لمن يحتاجها بين الزملاء في العمل. ويتبين أن ثاني أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة "توفر الإدارة معلومات كافية عن الخدمات الجديدة" حيث بلغ المتوسط لها 4.76 هو ما يقابل موافق جداً على مقياس ليكرت، وبانحراف معياري 0.476 وهذا يدل أيضاً على أن الإدارة توفر المعلومات الكافية عن الخدمات الجديدة. تبين أن ثالث أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة "تقوم الإدارة بإعلام العاملين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها" حيث بلغ المتوسط لها 4.58 وهو ما يقابل موافق جداً على مقياس ليكرت، وبانحراف معياري 0.785 تبين من الجداول أيضاً أن أقل متوسط حصلت عليه الفقرة "لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا المعلومات والخبرات" حيث بلغ المتوسط لها 4.52 وهو ما يقابل موافق جداً على مقياس ليكرت، وبانحراف معياري 0.646 تلاحظ من الجداول أن المتوسطات قد تراوحت ما بين 4.52 و 4.82 أي بدرجة موافق جداً على جميع أسئلة محور المعلومات التسويقية. وهذا يدل على الموافقة التامة على جميع أسئلة هذا المحور.

❖ **المحور الخامس وهو فرق العمل:**

جدول (7) يوضح المحور الخامس وهو فرق العمل.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق	50	2	5	4.30	.614
يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل.	50	3	5	4.36	.563
تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين.	50	1	5	4.64	.851

أشعر بأن لي أصدقاء من زملائي في العمل حيث نعمل كفريق.	50	2	5	4.04	.880
في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامي بدون تردد.	50	2	5	4.26	.876
Valid N (listwise)	50				

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يظهر الجدول السابق والذي يخص المحور الخامس أن أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة " تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين " حيث بلغ المتوسط لها 4.64، وهو ما يقابل موافق جداً على مقياس ليكرت ، وبانحراف معياري 0.851 ، وهذا يدل على اهتمام الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين .ونلاحظ أيضاً أن ثاني أعلى متوسط حصلت عليه الفقرة " يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل " حيث بلغ المتوسط لها 4.36، وهو ما يقابل موافق على مقياس ليكرت، وبانحراف معياري 0.563 وهذا يدل أيضاً على وجود التعاون بين العاملين في فرق العمل ، تبين أيضاً أن أقل متوسط حصلت عليه الفقرة " أشعر بأن لي أصدقاء من زملائي في العمل حيث نعمل كفريق." حيث بلغ المتوسط لها 4.04، وهو ما يقابل موافق جداً على مقياس ليكرت، وبانحراف معياري 0.880 ، كما أن المتوسطات قد تراوحت ما بين 4.04 و 4.64، أي أنها تراوحت بن الموافقة والموافق جداً وهذا يدل على الموافقة من قبل العاملين على جميع أسئلة محور فرق العمل وبالتالي وجود فرق للعمل بين العاملين.

اختبار الفرضيات:

قامت الباحثة باختبارات الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام طريقة ENTER وذلك

كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (٨) Model Summar

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.837 ^a	.700	.666	4.572

a. Predictors: (Constant), الدعم الإداري ,تمكين العاملين ,التدريب ,المعلومات التسويقية ,فرق العمل

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (٨) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي إلى ٨٣,٧% وهي قيمة مرتفعة مما يدل على أن الارتباط بين المتغيرين التابع والمستقل قوي، أي يوجد علاقة وهي قوية. كما نلاحظ من الجدول (٨) أن قيمة معامل التحديد بلغت إلى ٧٠%، وهذا يدل على أن ٧٠% من الانحرافات في المتغير التابع سببها المتغير المستقل، أما باقي الانحرافات تعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في الدراسة أو لم تضمن في النموذج.

جدول (٩) يوضح جدول انوفا

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2148.274	5	429.655	20.553	.000 ^b
1 Residual	919.806	44	20.905		
Total	3068.080	49			

a. Dependent Variable: م

b. Predictors: (Constant), الدعم الإداري ,تمكين العاملين ,التدريب ,المعلومات التسويقية ,فرق العمل

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق ان قيمة ال sig بلغت الى 0% وهي اقل من 5% وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا. ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين المتغير المستقل التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جوناذا طرطوس

جدول (10) يوضح المعاملات^a Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	15.639	16.574		.944	.351
التدريب	.177	.361	.042	.491	.626
1 تمكين العاملين	-.340-	.431	-.074-	-.788-	.435
فرق العمل	.492	.443	.113	1.111	.273
الدعم الإداري	1.785	.253	.687	7.058	.000

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

a. Dependent Variable:

تبين من الجدول السابق ان قيمة ال sig بالنسبة للعامل المستقل التدريب بلغت الى 0.62 وهي اعلى من 5%. وبالتالي نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب والالتزام التنظيمي. ونرفض الفرض البديل، كما نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ال sig بالنسبة للعامل المستقل تمكين العاملين بلغت الى 0.43 وهي أعلى من 5%. وبالتالي نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي. ونرفض الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي. تبين ان قيمة ال sig بالنسبة للعامل المستقل فرق العمل بلغت الى 0.27 وهي اعلى من 5%. وبالتالي نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي. ونرفض الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي.

نلاحظ من الجدول السابق ان قيمة ال sig بالنسبة للعامل المستقل الدعم الاداري بلغت الى 0% وهي أقل من 5%. وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الدعم الاداري والالتزام التنظيمي. ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الدعم الاداري والالتزام التنظيمي. كما نلاحظ من الجدول السابق أن برنامج " SPSS " قام بحذف العامل المستقل المعلومات التسويقية أي أن أثره ضعيف وبالتالي نقبل فرضية العدم القائلة " بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المعلومات التسويقية والالتزام التنظيمي " ونرفض الفرض البديل.

- النتائج:

- 1- لا يوجد أثر للتدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي في جوناذا في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين فيه، حيث لا توفر الإدارة برامج تدريب فعالة للعاملين الجدد والقدامى ولا توفر كافة مستلزمات العمليات التدريبية.
- 2- عدم وجود أثر لتمكين العاملين في جوناذا كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين التنظيمي، حيث لا يمتلك الموظف حرية التصرف في العمل لتلبية حاجات طالبي الخدمة، وكذلك عدم وجود صلاحيات لدى الأفراد لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة.

3- إن بعد الدعم الإداري مطبق في جونايدا حيث له أثر واضح في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال تقديم بيئة محفزة للعمل وأنها تحرص على تقديم برامج رفاهية واجتماعية للعاملين، وتساعد أيضاً بتعميق وتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل، وكذلك ما يتمتع به العاملون من علاقات طيبة مع الرؤساء وأيضاً دعم الإدارة لفرص إبداع العاملين في أعمالهم.

4- تبين أن تزويد العاملين في الإدارة الوسطى والتنفيذية المعلومات التسويقية لا يعكس الأهمية البالغة للدور الذي تقوم به الإدارة العليا في جونايدا، حيث لم يكن هناك أثر للمعلومات التسويقية تلك في تحقيق الالتزام التنظيمي.

5- لا يوجد أثر لفرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في فندق جونايدا طرطوس، ذلك أن الإدارة لا تشجع العمل الجماعي بالشكل الكافي، وكذلك تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين ولكن ليس كما المطلوب.

-التوصيات:

1- ضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية والمتصل بالتطوير التكنولوجي بشكل دوري ومستمر من خلال تبني برامج تدريبية فعالة تهدف إلى تطوير الكفاءات الإدارية والفنية في مختلف المستويات، والوصول إلى تطبيق التطوير التكنولوجي. بما يضمن تحسين الأداء وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

2- ضرورة توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين، من خلال البدء في مبادرة القيادة الرشيدة للمشاركة وتشجيع فريق العمل الجماعي، وزيادة تنظيم الدعم للمرة الأولى للتعبير عن آرائهم بحرية، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء في مختلف القضايا، خصوصاً ما يتعلق بأعمالهم.

3- بذل المزيد من الجهود لتلبية حاجات العاملين المادية والمعنوية، وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل، وإبعادهم عن التفكير بالانتقال إلى منظمات أخرى من خلال تطبيق سياسات تحفيزية عادلة وشاملة تُعنى بتحسين بيئة العمل، وتوفير فرص الترقية والتقدير المعنوي، إضافةً إلى وضع أنظمة مكافآت مادية تتناسب مع جهود العاملين ومستوى أدائهم، بما يعزز رضاهم الوظيفي ويزيد من ولائهم للمنظمة.

4- ضرورة تقديم جونايدا قدراً كافياً من المعلومات التسويقية إلى العاملين، كي يصبحوا قادرين على تقديم الخدمة الجديدة بطريقة أفضل للزبائن. من خلال إنشاء نظام فعّال لتبادل المعلومات التسويقية داخل الفنادق، ويشمل أقسام بالبيانات والتحديثات اللازمة حول الخدمات الجديدة، بما في ذلك تقديمها للعملاء الجدد وباحترافية عالية.

5- يوصى إجراء دراسات مستقبلية في نفس الموضوع وعلى بعض المنظمات الخدمية العامة أو الخاصة بحيث يتم إدخال متغيرات أخرى للتسويق الداخلي مثل (الرواتب والمكافآت والتعيين) وتوسيع قاعدة الالتزام التنظيمي.

المراجع العربية:

1- أبو الرب، عبد المعطي، (2020)، أثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا العملاء، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن. دار راشد للنشر.

- ٢- أحمد، رفيق، (2013). *التسويق الداخلي: القضايا والتحديات*، المجلة الأوروبية للتسويق، العدد ٥، ص ٢٢.
- ٣- الزهراني، عبدالله. (2020). *التأثير التنظيمي على الأداء الوظيفي في الفنادق الفندقية السعودية*. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٧(٤)، ١١٢-١٣٤.
- ٤- الربيعي، عبد الله. (2018). *أثر التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية في فنادق خمس نجوم في الأردن*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٤(٢)، ص ٢٠٣-٢٢٨.
- ٥- الساكت، عبد الرزاق. (2010). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. دار وائل للنشر، عمان.
- ٦- السرطاوي، محمود عبد الله. (2018). *إدارة التسويق: منظور إداري واستراتيجي*. دار الحامد، عمان.
- ٧- القرم، نبيل. (2019). *التسويق الداخلي: مدخل لتعزيز أداء الموارد البشرية*. دار اليازوري العلمية، عمان.
- ٨- دربالي، سهام موسى، (2022) *واقع وممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي، اربد الأردن*. سالم، نجوى، (2020) *أثر تمكين العاملين في المنشآت السياحية على جودة الخدمات الفندقية*، مجلة جامعة البعث، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد ٤٢، العدد ١٠.
- ٩- رحال، غدير محمد. (2020). *دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المنشآت الفندقية السورية* (رسالة ماجستير، كلية السياحة، جامعة حمص). مديرية البحث العلمي - جامعة حمص. متاح على: موقع جامعة حمص.
- ١٠- ياسين، مجد، (2021)، *دور التسويق الداخلي في تعزيز رضا الموظفين في الفنادق*، (رسالة دكتوراه، كلية السياحة، جامعة دمشق). مديرية البحث العلمي - جامعة دمشق.

❖ المراجع الأجنبية:

- 1-¹ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). *Internal Marketing: Issues and Challenges*. European Journal of Marketing, 37(9), 1177-1186.
- 2- Crawford, A., & Riscinto-Kozub, K. (2022). *The Role of Job Satisfaction in Improving Service Quality and Promoting Organizational Commitment among Employees in Luxury Resorts in the USA*.
- 3- Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). *Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction*. *Administrative Sciences*, 13(10), Article 216.
- 4- Eisenberger, R., et al. (1999). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- 5- Grönroos, C. (2022). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington, MA.
- 6- Jaros, S. J. (2021). *Revisiting the Meyer and Allen Three-Component Model of Organizational Commitment: An Integrative Framework*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(3), 234-252.
- 7- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.